



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Universitat de Barcelona | Facultat d'Economia i Empresa | Màster Gestió Cultural

Trabajo Final de Máster

Plan de gestión para el Centro Cultural de Castro – Chiloé

Tutor Dr. Ramón Castells Ros

Alumna Fuentes Mussiëtt, Francisca | junio de 2019

| ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	6
INTRODUCCIÓN	7
I PARTE	10
Análisis del Macroentorno	10
La Gestión de los Centros Culturales Municipales	11
Caracterización del Centro Cultural de Gestión Municipal	11
[1.-] ¿Qué es un Centro Cultural?	11
[2.-] El Estudio de Gestión Cultural Municipal, CNCA 2013	13
[3.-] Dependencia de los Centros Culturales Municipales	13
[4.-] Sobre la planificación, la gestión y la promoción de las actividades desarrolladas por los Centros Culturales Municipales	14
[5.-] Sobre el equipo de trabajo de los Centros Culturales Municipales	15
[6.-] Vinculación con el medio de los Centros Culturales Municipales	17
[7.-] Sobre las fuentes de financiamiento	17
[8.-] Sobre el presupuesto de los Centros Culturales Municipales	18
Principales lineamientos de la legislación y la Política Cultural Nacional y Regional 2017 - 2022	19
Oferta programática nacional y regional de centros culturales Municipales	24
Estadísticas de participación cultural nacional y regional. El perfil de las audiencias culturales	25
Benchmarking o análisis de equipamientos culturales de referencia	30
Referentes nacionales dependientes de la administración pública	31
[1.-] Centro Cultural de San Antonio	32
[2.-] Centro Cultural de Coyhaique	34
Referentes de la X Región de Los Lagos	37
[3.-] CAMM, Centro de Arte Molino Machmar	38
[4.-] Teatro del Lago, Frutillar	40
Referentes internacionales	42
[5.-] Medialab Prado	43
[6.-] Matadero Madrid	45
Conclusiones del benchmarking	47
Conclusiones del análisis macro	49
II PARTE	51
Análisis Micro	51
La X Región de Los Lagos	52
La comuna de Castro en contexto	61
Historia, identidad y patrimonio cultural de Chiloé	61
Análisis Socio-demográfico. La comuna de Castro en cifras	65
El ecosistema cultural local	66
[1.-] Equipamientos culturales de la comuna	66
[2.-] Organizaciones funcionales de la comuna	68
[3.-] Proyectos y agentes culturales	69
Diagnóstico al Centro Cultural Comunitario de Castro [CCC]	72

El equipamiento	72
Propuesta de valor	73
Recursos disponibles	74
Agentes vinculados	74
Gobernanza	75
Equipo de Trabajo	76
Financiamiento del [CCC]	77
Programación	79
Tipo de usuarios	81
FODA al Centro Cultural Comunitario de Castro	82
III PARTE	85
Propuesta de Gestión para el [CCC]	85
Guías a la navegación: Misión, Visión, Objetivo General y específicos.	86
Sobre las líneas existentes	86
Propuesta de Valor: Misión, Visión, y Objetivos para el [CCC]	90
[1.-] Misión	90
[2.-] Declaración de Principios	90
[3.-] Visión	90
[4.-] Objetivo General	91
[5.-] Valores	91
[6.-] Objetivos Específicos	92
[7.-] Proyectos de Gestión	92
[8.-] Model business canvas	98
Ejes transversales	99
Gobernanza	99
Estructura organizativa	100
[1.-] Departamentos	100
[2.-] Organigrama	102
Relación con los públicos	103
[1.-] Segmentación de públicos	103
[2.-] Programación	105
[3.-] Proyecto de Desarrollo territorial y comunitario	110
Estrategia de Comunicación	113
[1.-] Estrategia de comunicación online	113
[2.-] Estrategia de comunicación offline	114
Financiamiento	116
[1.-] Presupuesto de ingresos y gastos	116
[2.-] Propuesta para una Estrategia de financiamiento	116
Evaluación de la propuesta de gestión	122
[1.-] Indicadores	122
Cronograma general	124
ANEXOS	128
BIBLIOGRAFÍA	133
FUENTES WEB CONSULTADAS	133

| Cuadros, gráficos y figuras

CUADROS

[Cuadro 1]. Necesidades de capacitación de los encargados de las unidades culturales municipales, página 16

[Cuadro 2]. Artículos base de la ley 21.045, página 20

[Cuadro 3]. Conceptos clave de la legislación en materia de cultura y sus lineamientos estratégicos, página 22

[Cuadro 4]. Propuesta de Valor del Centro Cultural de San Antonio, página 33

[Cuadro 5]. Propuesta de Valor del Centro Cultural de Coyhaique, página 35

[Cuadro 6]. Propuesta de Valor del Centro de Arte Molino Machmar, página 39

[Cuadro 7]. Propuesta de Valor del Teatro del Lago, página 41

[Cuadro 8]. Propuesta de Valor Medialab Prado, página 44

[Cuadro 9]. Propuesta de Valor de Matadero Madrid, página 46

[Cuadro 10]. Distribución de los espacios culturales catastrados en la región de Los Lagos, según tipo de espacios e inmueble, 2015, página 55

[Cuadro 11]. Agentes culturales con personalidad jurídica en la región de Los Lagos con fines de lucro según tipo de organización, página 56

[Cuadro 12]. Agentes culturales con personalidad jurídica en la región de Los Lagos sin fines de lucro según tipo de organización, página 57

[Cuadro 13]. Agrupaciones de artesanos de la comuna de Castro, página 66

[Cuadro 14]. Organizaciones territoriales vigentes de la comuna de Castro en 2018, página 68

[Cuadro 15]. Proyectos adjudicados FONDART nacional y regional 2019 para la región de Los Lagos, página 70

[Cuadro 16]. Lista de proyectos postulados a Fondo Nacional de Desarrollo Regional 2018 para la comuna de Castro, página 127

[Cuadro 17]. Presupuesto departamento de cultura 2017, página 77

[Cuadro 18]. Actividades culturales 2017, página 79

[Cuadro 19]. Principales Canales de Comunicación del Centro Cultural de Castro, página 81

[Cuadro 20]. Análisis FODA o DAFO desarrollado en base al diagnóstico realizado, página 82

[Cuadro 20.1]. Cuadro con las ideas guía obtenidas a partir del análisis FODA o DAFO, página 89

[Cuadro 21]. *Model business canvas* con la descripción de la propuesta de gestión, página 98

[Cuadro 22]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Dirección general, pág 100

[Cuadro 23]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Dirección artística, pág 101

[Cuadro 24]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Desarrollo territorial y comunitario, pág 101

[Cuadro 25]. Temática mensual de la cartelera cultural, página 105

[Cuadro 26]. Actividades por convocatoria abierta, página 106

[Cuadro 27]. Ejemplo para calendarización de actividades y uso de los espacios, página 107

[Cuadro 28]. Propuesta con la de oferta anual de talleres y el flujo de caja por concepto de mensualidad, página 108

[Cuadro 29]. Propuesta con la de oferta anual de talleres de especialización y el flujo de caja, página 109

[Cuadro 30]. Presupuestos anuales para gestión de programas culturales, página 116

[Cuadro 31]. Proyección de ingresos por concepto de otras subvenciones, página 117

[Cuadro 32]. Proyección de ingresos por concepto de alquiler de espacios, página 118

[Cuadro 33]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 1, página 119

[Cuadro 34]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 2, página 120

[Cuadro 35]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 3, página 121

[Cuadro 36]. Objetivos específicos del Plan de gestión del Centro cultural de Castro y sus indicadores de evaluación, página 123

GRÁFICOS

[Gráfico 1]. Origen del presupuesto de los centros culturales chilenos (%), página 17

[Gráfico 2]. Porcentaje de Asistencia a Espectáculos y Actividades Culturales en los últimos 12 meses, página 27

[Gráfico 3]. Porcentaje de participación cultural según distintas actividades artístico – culturales en la región de Los Lagos, 2012, página 28

[Gráfico 4]. Porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) nacional y regional por sectores económicos, 2015, página 53

[Gráfico 5]. Distribución de empresas artístico - culturales de la región de Los Lagos según sector creativo, 2015, página 59

FIGURAS

[Figura 1] Ingresos promedio y mediano de la región de Los Lagos, y % del presupuesto destinado a cultura en las capitales regionales, página 54

[Figura 2] Algunos datos sociodemográficos de la comuna de Castro, página 65

[Figura 3] Interdependencia de los proyectos de gestión del Centro Cultural de Castro, página 90

[Figura 4] Dependencia del Centro Cultural, página 99

[Figura 5] Propuesta de Organigrama para el Centro Cultural de Castro, página 102

[Figura 6] Mapa básico de referencia de los públicos del Centro Cultural de Castro, página 103

[Figura 7] Mapa de agentes y nivel de relación y centralidad para el centro cultural, página 111

Agradecimientos

A la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, Conicyt.
Concurso Becas de Magíster en el Extranjero Becas Chile,
Convocatoria 2017,
Folio 73180865.

JUSTIFICACIÓN

En el mes de abril de 2019, el Municipio de Castro difundió su Plan Municipal de Cultura (PMC), documento que se desarrolló en el año 2018 gracias a distintas mesas de trabajo que se conformaron en la comuna de Castro, a diagnósticos de la realidad local, y a otras instancias de investigación.

El PMC se ha proyectado en un plazo de 8 años, y su ejecución total tiene un costo superior a los 2 millones de euros.

Dentro de uno de sus programas, se contempla un proyecto que busca desarrollar el Plan de Gestión del Centro Cultural. Con este trabajo pretendemos aportar a la reflexión y al desarrollo de dicho plan, y, al mismo tiempo, retribuir al país en pro de la profesionalización de la Gestión Cultural y de la administración de los equipamientos culturales que Chile posee.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido desarrollado pensando en aportar a la reflexión y a la propuesta de elaborar un plan de gestión para el Centro Cultural de la comuna de Castro, ubicado en la Décima Región de Los Lagos – Chile.

Para realizar el diagnóstico, y obtener el panorama general de la realidad nacional y local de los centros culturales de gestión municipal, se emplearon diversas fuentes secundarias elaboradas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), hoy Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que anualmente publica y realiza diversos estudios. Esencial para nuestro trabajo fue el estudio realizado el año 2013 por el CNCA que abordó la gestión realizada por los centros culturales dependientes de los municipios chilenos, la política nacional y regional de cultura, las encuestas de participación y consumo cultural, y las publicaciones de la I. Municipalidad de Castro en su portal de transparencia.

Dada la distancia, mantener un contacto directo con los encargados de cultura del equipamiento se volvió una tarea difícil o casi imposible. Por esta razón, las fuentes secundarias antes descritas nos entregaron toda la información necesaria que posteriormente pudimos contrastar con el diagnóstico realizado por el Plan Municipal de Cultura de Castro (PMC) que se publicó la primera semana de abril de 2019 en la página web del centro cultural y del municipio. Grata fue nuestra sorpresa cuando pudimos constatar en el PMC que elaborar un plan de gestión para el centro cultural es uno de los proyectos propuestos.

En el primer apartado de este trabajo, se realiza un análisis macro de la realidad de los centros culturales de gestión municipal a nivel nacional. En primera instancia, hemos definido qué entenderemos por un centro y equipamiento cultural, y se ha desarrollado una caracterización de los mismos poniendo énfasis en la dependencia institucional, en la gestión, planificación y promoción de las actividades desarrolladas por los equipamientos, en la plantilla o equipo de trabajo, en las fuentes de financiamiento utilizadas y su presupuesto, y en la capacidad de cada uno de ellos para establecer vínculos con otras instituciones y con el medio.

Posteriormente, se ha intentado elaborar el marco legislativo dentro del cual dichos equipamientos y el municipio pueden y deben actuar en materia cultural. Por esa razón, comenzamos desde la ley que crea el nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, ley desde donde se desprenden los principales lineamientos a seguir por la política nacional y las políticas regionales de cultura. En relación a la oferta programática de los centros culturales de gestión municipal, a través del estudio del CNCA 2013 fue posible obtener el marco general sobre qué están haciendo y qué ofrecen los equipamientos culturales a sus vecinos en diversos puntos del país, y las estadísticas y encuestas de participación cultural nos entregaron información sobre las actividades a las cuales están asistiendo los chilenos, con qué frecuencia, y cuáles son los grupos que más frecuentemente participan de actividades culturales.

En el segundo apartado de la primera parte de este trabajo, se ha realizado un *benchmarking* a 6 equipamientos culturales de referencia a nivel nacional, regional e internacional. En el análisis, se ha

dado preferencia a distintos puntos en función de aquello que consideramos relevante considerar para nuestra propuesta, a saber, forma jurídica, propuesta de valor, misión, visión, valores y objetivos, y a nivel internacional, aun cuando se ha realizado el ejercicio de describir cada una de las instituciones a través de su propuesta de valor, se ha puesto atención a las actividades que desarrollan en conjunto con sus audiencias más implicadas, a saber, instancias de intercambio entre comunidad – creadores – expresión artística, a través de laboratorios de creación y de residencias artísticas.

En la segunda parte, hemos desarrollado un análisis micro de la región de Los Lagos y de la comuna de Castro, para finalizar con un diagnóstico al centro cultural de la comuna.

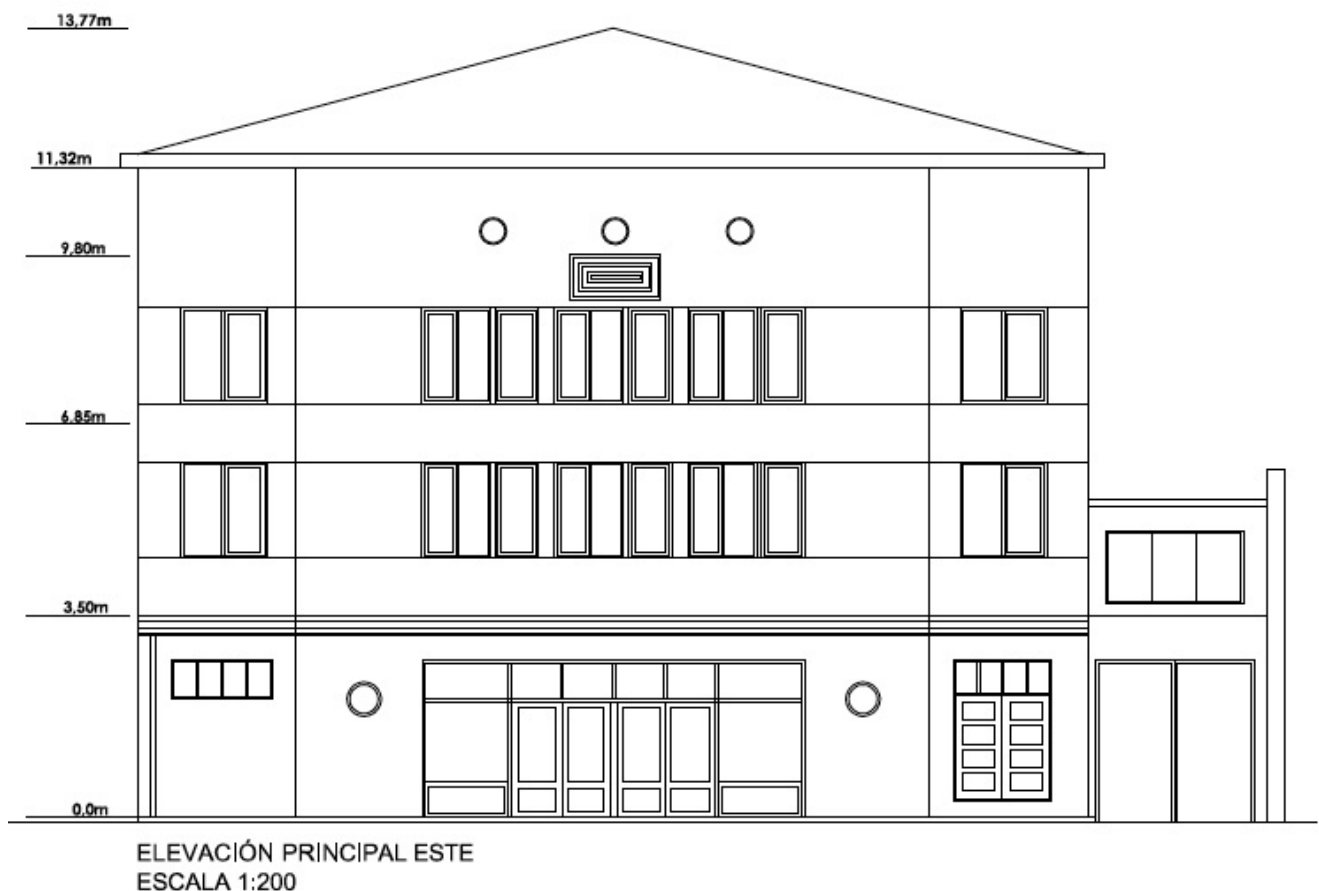
Desde el análisis del microentorno, pudimos introducirnos en la realidad local, y conocer de primera fuente los proyectos culturales y artísticos que los distintos agentes que componen el ecosistema cultural de la comuna están impulsando. Gracias a la publicación de las listas de las personas jurídicas y naturales que han solicitado alguna subvención pública en arte y cultura al gobierno regional o central, ha sido posible sopesar lo que dicen los resultados de las encuestas de participación y consumo cultural para la región y la comuna, ya que son estos proyectos promovidos desde la sociedad civil quienes nos hablan de las inquietudes y de las preferencias respecto de participación y consumo de actividades culturales, y que al mismo tiempo se vuelven una introducción de las manifestaciones culturales propias del territorio y de la identidad chilota.

Desde el diagnóstico realizado al Centro Cultural de Castro, diagnóstico que contempla el análisis del equipamiento desde la infraestructura, su propuesta de valor, los recursos disponibles tanto materiales, humanos y económicos, la vinculación que establece o mantiene con el ecosistema cultural, la programación y los tipos de usuarios, elaboramos un análisis FODA desde el cual obtuvimos algunas ideas base para la propuesta de plan de gestión del equipamiento que se ha desarrollado en la tercera parte de nuestro trabajo.

Considerando que el equipamiento en cuestión estuvo sin funcionar desde el año 2014 debido a trabajos de remodelación, la nueva infraestructura, inaugurada el 30 de agosto de 2018, hace imperativo que la gestión del mismo esté guiada por lineamientos y procesos establecidos, por una planificación previa, cuestión que, como pudimos constatar en el estudio de la gestión cultural municipal (CNCA : 2013), en la zona sur austral del país aún es un tema pendiente. Considerando lo anterior y todo el análisis y diagnóstico realizado, proponemos un plan de gestión que considera los lineamientos de la política cultural nacional respecto de pasar de garantizar el acceso, a garantizar la participación cultural, donde, poco a poco, pretendemos que la comunidad de Castro reconozca y se reconozca en el nuevo equipamiento, y que, paulatinamente, se vayan abriendo espacios de participación ciudadana que escapen a la tipología de actividades que hasta el momento vienen realizándose, esto es, instancias como laboratorios de creación, residencias artísticas y de programación participativa, en donde la comunidad puede encontrarse con los creadores, ser ella misma creadora, e interactuar con nuevos lenguajes, nuevas experiencias artísticas, y otras formas de ver el mundo.

I PARTE

Análisis del Macroentorno



Frontis del Centro Cultural previo a su remodelación.
Fuente: Mercado Público

La Gestión de los Centros Culturales Municipales

Caracterización del Centro Cultural de Gestión Municipal

“La gestión de los espacios culturales debiera vincularse con el territorio y los agentes sociales que lo habitan; así, la gestión del espacio puede adaptarse realmente a los habitantes, facilitado su implicación y apropiación, y garantizando la pertinencia territorial y la sustentabilidad de los espacios”.

(PNC 2017 - 2022, p. 67 – 68)

Para caracterizar a los centros culturales de gestión municipal en Chile, fue de suma importancia para nosotros la información que pudimos recopilar desde la Política Nacional de Cultura 2017 – 2022 publicada el año 2017, desde el Estudio de Gestión Cultural Municipal del año 2013, y desde el Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada publicado el año 2017, todas fuentes desarrolladas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. Desde estas 3 fuentes, y en específico desde el Estudio de Gestión Cultural Municipal, pudimos contrastar nuestra experiencia empírica de trabajo en un equipamiento cultural dependiente de un municipio. Las conclusiones a las que llega el estudio son sumamente claras y atinentes a la realidad nacional y local, y nos ha permitido centrarnos también en la realidad específica de los centros culturales de la Zona Sur Austral del país al cual corresponde, según la clasificación de la muestra del estudio, la Región de Los Lagos y la comuna de Castro en Chiloé.

[1.-] ¿Qué es un Centro Cultural?

La Política Nacional de Cultura (PNC) define a los **espacios culturales** como *“todos aquellos espacios (tangibles y no tangibles), emisores o receptores de programas o contenidos artísticos, culturales y/o patrimoniales en donde se pueda observar el desarrollo de al menos una fase del ciclo cultural (formación, creación, producción, interpretación, difusión y distribución, puesta en valor, puesta en uso, comercialización, exhibición/exposición, conservación/restauración, apropiación, consumo)”* (PNC 2017 - 2022 : 2017, p.68). Por otro lado, y tomando ahora como referencia las definiciones entregadas por el Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada, se define **infraestructura cultural** como *“cualquier bien inmueble o recinto de carácter permanente, que dadas sus características específicas posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades o fases del ciclo cultural”*, añadiendo además que son infraestructuras que, además de estar asociadas a algún tipo de administración que planifica y gestiona las actividades, que desarrolla una programación y selecciona contenidos en función de su línea editorial, cumplen al mismo tiempo la función de dinamizar la interacción entre los diferentes actores sociales, permitiendo la reproducción de las prácticas culturales propias del grupo que habita el territorio en el cual se insertan. El Catastro habla también de **otra infraestructura para uso artístico y cultural**, las que define como *“bienes inmuebles o espacios públicos de soporte urbano, que van más allá de los especialmente contruidos para prácticas artísticas y culturales”*, las que se caracterizan por tener una programación definida y habitual

de actividades (Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada, CNCA : 2017, p. 19). Las definiciones entregadas anteriormente pueden ser encontradas también en la Política Regional de Cultura, que utiliza las mismas definiciones pero las aplica a un concepto diferente, cambiando el término de infraestructura cultural por *espacios culturales especializados* y otra infraestructura para uso artístico y cultural por *espacios culturales no especializados*. (Política Regional Cultural, CNCA : 2017, p.86).

Dentro de las definiciones entregadas anteriormente para infraestructura cultural, el Catastro identifica una serie de tipologías de infraestructura o espacio cultural. Dentro de dichas tipologías, se identifica a un *Centro Cultural* como *“cualquier recinto dedicado a la promoción y difusión de la cultura, a través de la organización de actividades de exhibición, formación e intercambio cultural, entre otras”* (p. 20). Como podemos constatar, la definición de espacio cultural, infraestructura cultural y posteriormente centro cultural son bastante amplias, no encontrándose diferencias manifiestas entre titularidad pública o privada. Así mismo lo indica la *Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal* (CNCA : 2009), documento que establece que los centros culturales generalmente se denominan de diferentes maneras, *“recibiendo también el nombre de casas de la cultura, centros cívicos, equipamientos de proximidad, entre otros”* (CNCA : 2009, p.13). En ese sentido, y considerando que el equipamiento para el cual desarrollaremos un plan de gestión es un centro cultural comunal, debemos referirnos también a la definición desde el ámbito más material entregada por la *Guía de Estándares de los Equipamientos Culturales en España* (FEMP : 2003, p. 156), donde se define un centro cultural como *“aquel equipamiento con carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades”*. Para el investigador alemán Friedhelm Schmidt-Welle (2008), los centros culturales son una *“especie de no lugar”*, en el sentido de que son tan amplias las funciones que cumplen que los posiciona entre muchos otros, es decir, tiene libros pero no es una biblioteca, organiza ciclos de cine sin ser un cine, desarrolla exposiciones sin ser un museo, etc. (CNCA : 2009, p.13)

Respecto de los vínculos que estos espacios puedan generar con el territorio y con sus habitantes, la Guía del CNCA (CNCA : 2009, p.13) hace hincapié en que los centros culturales se presentan como *lugares donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales, ya sea sólo como público o como creador –e incluso ambos–, y por otro lado, como “motores que animan el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad”*. Con lo anterior, debemos entender y tener presente que todos estos espacios se cargan de un fuerte componente simbólico para la comunidad en donde se insertan, razón por la cual se vuelve central el levantamiento constante de información respecto de las dinámicas culturales que allí se producen, con el objetivo de desarrollar una propuesta de gestión o una planificación que sea acorde a dichas dinámicas culturales, a las necesidades de su gente, y a las propuestas de sus creadores y cultores locales.

[2.-] El Estudio de Gestión Cultural Municipal, CNCA 2013

Para determinar los atributos de la gestión de los centros culturales municipales, nuestro principal insumo fue el *Estudio de la Gestión Cultural Municipal del CNCA* (2013), que, como ya dijimos, vino a afirmar lo que nuestra experiencia de trabajo nos había entregado. Este estudio, realizado a través de una encuesta que fue enviada a los encargados de cultura de los 346 municipios de Chile, se planteó como objetivo diagnosticar la gestión cultural de los municipios a nivel nacional en diversas dimensiones: estructura institucional, competencias del equipo de trabajo, uso de herramientas de planificación de las unidades de cultura, identificación y análisis de los vínculos y redes generadas por los centros culturales a nivel local, intercomunal y regional, y la utilización de recursos financieros y estrategias de financiamiento, entre otras variables. Para realizar dicha tarea, el estudio dividió el territorio nacional en 4 macrozonas: zona norte, zona centro, zona sur y zona sur austral, y desarrolló 6 tipologías de unidades culturales municipales. Si bien no entrega definiciones respecto de qué entiende o cuáles son las diferencias entre centro cultural, casa de la cultura, corporación cultural y unidades formales de cultura –que corresponden a 4 de los 6 tipos de unidades culturales que analiza el estudio–, sí puntualiza que éstas son las formas que adquieren los organismos encargados del ámbito cultural en la gestión municipal nacional. De todos modos, nosotros centraremos nuestra atención en los datos recopilados para el caso de los Centros Culturales, tanto a nivel nacional como de la macrozona Sur Austral, que para el total de unidades presentes en dicha zona, los centros culturales representan el 7,55% de las unidades culturales existentes al año 2012, cifra que en la zona norte supera el 40%.

Como hemos comentado anteriormente, el Estudio de Gestión Cultural Municipal (CNCA, 2013) nos muestra una panorámica respecto de cómo están gestionándose distintos espacios culturales a lo largo del país, considerando múltiples variables. Dentro de dichas variables, se pone énfasis en el nivel de formación que poseen los encargados de los centros culturales; en el número de personas que trabajan en ellos; en el tipo de actividades que desarrollan; en el presupuesto con el que cuentan, y cuáles son sus principales fuentes de financiamiento; en la capacidad de generar redes y sinergias en distintos niveles territoriales; en la presencia de planificación estratégica y planes de desarrollo comunal en cultura, que en estricto rigor, deberían corresponder a herramientas desarrolladas en conjunto con la comunidad local, y diseñadas para entregar un norte y continuidad a la gestión en cultura que desarrolle un municipio, entre otras.

[3.-] Dependencia de los Centros Culturales Municipales

En el caso de los Centros Culturales Municipales –tipología de equipamiento cultural que se corresponde con la del Centro Cultural de Castro–, el Estudio demuestra que dentro de la organización interna que poseen los municipios, los centros culturales dependen en un 34,9% de la Alcaldía, en un 39,7% de la Dirección de Desarrollo Comunitario o DIDECO, y en un 15,9% de los Departamentos de Educación Municipal. Las cifras demuestran que la figura del Alcalde es crucial en el desarrollo de la vida cultural de los municipios, ya que es él *“la máxima autoridad de la municipalidad, y en tal calidad, le corresponde su dirección y administración superior, y la supervigilancia de su funcionamiento”* (Art. 56, Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades). En definitiva, y en base a la legislación vigente, la figura del Alcalde y del Concejo Municipal detentan amplias potestades, actores o

stakeholders centrales en el ejercicio de la toma de decisión, y en la elaboración y aprobación de planes y estrategias de desarrollo para la comuna.

En la misma línea del análisis anterior, el estudio infiere que muchas veces pesan más las voluntades personales y/o políticas en la gestión de los equipamientos que una planificación previa, más aún cuando el territorio donde están insertos los equipamientos corresponde a comunas pequeñas y el presupuesto y los recursos humanos son acotados, y sobre todo cuando no poseen Planes de Desarrollo Cultural Comunal o una Planificación Estratégica como tal.

[4.-] Sobre la planificación, la gestión y la promoción de las actividades desarrolladas por los Centros Culturales Municipales

Como podríamos imaginar en base a lo anterior, el estudio también identifica que las unidades culturales poseen escasa capacidad de gestión, planificación y promoción de las actividades artísticas y culturales. Esto se traduce en lo siguiente: la mayoría de los centros culturales carecen de planificación estratégica que les facilite convertirse en instituciones sostenibles en el tiempo, tampoco generan una propuesta programática definida que les otorgue un sello característico, o el desarrollo de una propuesta de valor que les permita diferenciarse entre sí. Los centros culturales municipales, en la mayoría de los casos, trabajan respondiendo a las demandas y las necesidades de la contingencia, en base a objetivos de corto plazo, o en base a un conjunto de actividades a desarrollarse durante el año planificadas en una Carta Gantt, herramienta que se constituye además en el recurso de planificación más utilizado (en el 55,3% de los casos). Sólo el 39,4% de los casos utiliza una planificación estratégica. Como ya comentamos antes, el Estudio del CNCA hace referencia a que muchas veces pesan más las voluntades personales o políticas de quienes trabajan en el espacio en cuestión que una herramienta de planificación previa, planificación que en la zona sur austral declara utilizar sólo el 8,82% de las unidades culturales entrevistadas para el estudio.

Respecto de la presencia de planes de desarrollo cultural a nivel municipal, el 40,7% de los equipamientos entrevistados para el estudio dice que el municipio sí tiene un plan de desarrollo, mientras que un 28% respondió que su municipio no lo tiene, y el 31,3% restante respondió que no sabe si existe dicho instrumento. En relación a la Zona Sur Austral, que es la zona a la cual pertenece la región de Los Lagos, el estudio plantea que sólo el 21,95% de los municipios posee un plan de desarrollo cultural. De todas maneras, debemos señalar que el periodo de referencia de dichos planes, en el 65% de los casos aproximadamente, es de características anuales, no constituyéndose entonces el instrumento en una herramienta de gestión que entregue un norte y una continuidad de acciones más allá de la contingencia. Por otro lado, la integración de dicho plan al instrumento de planificación comunal conocido en Chile como Plan de Desarrollo Comunitario o PLADECO, no supera el 46% en la zona sur austral, presentando los índices más bajos a nivel nacional.

Desde el Catastro de Infraestructura Cultural Público y Privada (CNCA, 2017) obtenemos otro dato interesante: los equipamientos que integran herramientas de segmentación de públicos alcanzan sólo el 23% de las infraestructuras catastradas a nivel nacional. Del total de equipamientos restantes, un 55,6% declara no integrar herramientas de segmentación de públicos, y un 21,2% no respondió a la

pregunta (Catastro, CNCA : 2017, p. 50). En la región de Los Lagos, de los 160 equipamientos culturales catastrados, sólo 30 respondieron afirmativamente a la pregunta respecto del uso de herramientas de segmentación de públicos, es decir, el 18,75% del total.

Sobre las actividades que ofrecen a la comunidad, en los centros culturales de gestión municipal predomina una tipología de actividades muy cargada al desarrollo de “el taller de” y a los eventos de gran formato, todo esto en desmedro de otro tipo de actividades que aporte y apoye a la visibilización y dinamización del sector creativo/artístico de la zona. Sobre esto, el Estudio determina que el ámbito en el cual se centran los planes de desarrollo cultural de los municipios prevalece el fomento de las actividades culturales locales, y que en la mayoría de los casos, la comunidad local o las organizaciones culturales no se incorporan en la toma de decisiones respecto de la programación, de las actividades, de la planificación del equipamiento, etc. Sobre esto último nos detendremos más adelante.

[5.-] Sobre el equipo de trabajo de los Centros Culturales Municipales

La siguiente característica a resaltar desde el Estudio, hace referencia a la respuesta obtenida a la pregunta *¿Posee usted algún tipo de capacitación o formación específica en el área de cultura?* (CNCA : 2013, p. 72). Del total de encuestas aplicadas a los encargados de cultura municipales de los Centros Culturales, a nivel nacional aproximadamente el 18,5% poseía algún tipo de capacitación o formación específica en cultura, y un 11,3% indica que no posee formación específica en el área. Del total de entrevistados, y contemplando todos los tipos de unidades culturales, en la zona sur austral el 54,8% responde afirmativamente a la pregunta, es decir, posee formación específica en cultura, mientras que el 45,2% no.

En relación al tipo de formación que tienen los encargados de cultura, la mayoría de ellos posee formación técnica o universitaria completa, y generalmente provienen de las áreas de administración (32,2%); educación (17,4%); de artes o humanidades (17,1%). En cuanto al tipo de formación específica en cultura, a nivel nacional el 96,3% ha realizado un curso o seminario, el 75,8% posee una Licenciatura o título profesional, el 70,6% un diplomado, 48,3% ha realizado una pasantía, y sólo el 36,8% posee estudios de Magíster. En la zona sur austral, el 53,13% ha realizado un curso o seminario, el 21,88% tiene Licenciatura o título profesional, un 12,50% diplomado, un 9,38% ha realizado alguna pasantía, y sólo el 3,13% posee estudios de Magíster. Aun cuando la formación específica en cultura no se encuentra tan masificada entre los encargados de las distintas unidades culturales municipales, la experiencia que han podido acumular desde el trabajo dentro de otros departamentos de los municipios les ha permitido desenvolverse con cierta facilidad.

El personal más preparado académicamente hablando se encuentra en las bibliotecas públicas, y muchas veces el mismo encargado ejerce múltiples funciones o tiene a cargo más de una unidad cultural del municipio, sean éstas corporaciones, departamentos de cultura o una biblioteca pública. En función de lo anterior, el Estudio revela que las unidades culturales municipales –salvo la zona norte del país–, en su mayoría no poseen una dedicación exclusiva, ya que comparten funciones con otras áreas del quehacer municipal (CNCA : 2013, p. 47). Respecto del equipo de trabajo, en general, los

centros culturales se caracterizan por ser instituciones que no cuentan con una plantilla de trabajadores muy amplia, encontrándose en su mayoría centros culturales en los que trabajan 1 o 2 personas (el 30% del total nacional), y entre 3 y 5 personas (el 37,1% del total nacional). Para la zona sur austral, el promedio de trabajadores en el caso de los centros culturales no supera las 2 personas (1,25 personas promedio).

En el estudio se presenta una tabla respecto de las necesidades de capacitación que manifiestan los encargados de las unidades culturales municipales. El cuadro a continuación indica el porcentaje de respuestas positivas en cada caso, tanto a nivel nacional como de la zona sur austral a la que pertenece la comuna de Castro en Los Lagos Chiloé:

Necesidades de capacitación	Porcentaje		
	Nacional	Sur Austral	X
Gestión de recursos	80,3	83,87	82,08
Ley de donaciones culturales	78,9	55,17	67,03
Planificación estratégica o desarrollo de planes municipales de cultura	77,8	87,50	82,65
Diseño y elaboración de proyectos	76,3	74,19	75,24
Marketing cultural	74,4	77,42	75,91
Turismo cultural	71,7	69,70	70,70
Políticas culturales	69,2	67,86	68,53
Gestión de museos y bibliotecas	69,1	64,71	66,90
Gestión participativa / Asociatividad	65,6	58,33	61,96
Programación artística o programación de eventos artístico culturales	63,8	62,50	63,15
Liderazgo y trabajo en equipo	63,1	51,85	57,47

[Cuadro 1]. Necesidades de capacitación de los encargados de las unidades culturales municipales.

Fuente: Tabla 52. Estudio de Gestión Cultural Municipal, CNCA 2013. p. 80 - 81

Como podemos ver, en la zona sur austral las necesidades de capacitación que obtienen los valores más altos corresponden a Planificación Estratégica o desarrollo de planes municipales en cultura (87,50%), Gestión de recursos (83,87%), Marketing cultural (77,42%), y Diseño y elaboración de proyectos (74,19%). Además de ofrecer una respuesta clara sobre cuáles son las necesidades, creemos que el Cuadro 1 nos entrega un panorama muy definido respecto de cómo están gestionándose los espacios, y resume en cierto sentido todo lo que estamos describiendo en este apartado sobre las características de los centros culturales de gestión municipal.

[6.-] Vinculación con el medio de los Centros Culturales Municipales

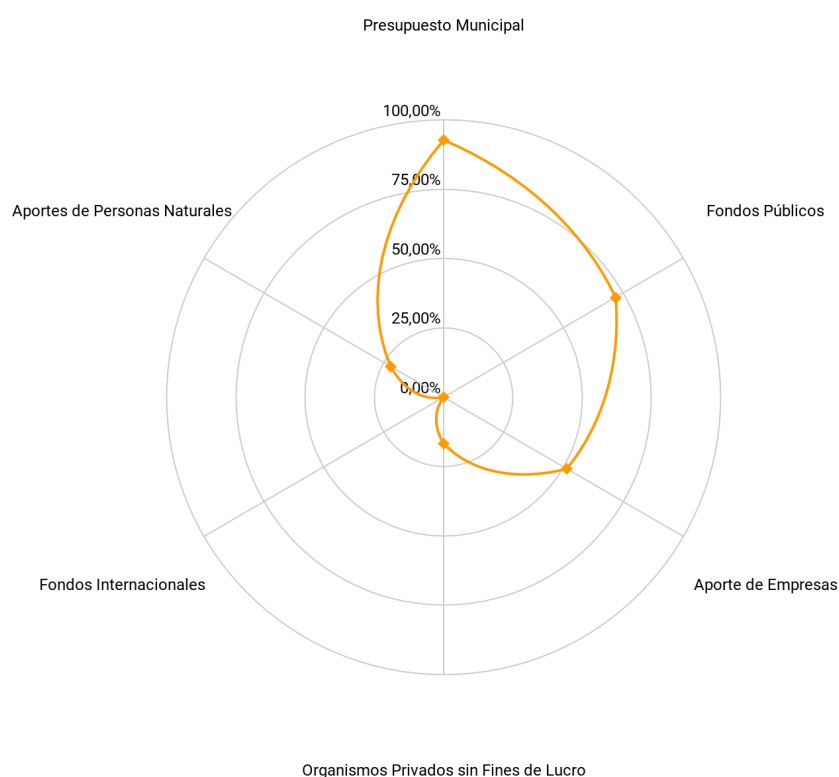
En cuanto a la capacidad de los centros culturales para establecer vínculos a distintos niveles y con distintas instituciones, el estudio señala que no se establecen sinergias fuertes con el ecosistema cultural a escala local, regional, nacional o internacional, tampoco con instituciones de educación superior, con empresas privadas o con otros equipamientos culturales. En definitiva, presenciamos una baja capacidad para establecer redes de apoyo y de colaboración que sean permanentes, presentando a los municipios como entes que funcionan como todos aislados, con escasa asociatividad con otras instituciones que podrían potenciar su quehacer. El vínculo que podríamos calificar o identificar como permanente, es con los gobiernos regionales y con la secretaría regional cultural correspondiente. Esto porque se constituyen en un instrumento de financiamiento público extra a través de fondos y programas, o de capacitación para el personal del equipamiento. Los centros culturales municipales, tienen implícito en su nombre el financiamiento público, que en el caso chileno se constituye casi en el total del ingreso anual con el que cuentan para funcionar.

[7.-] Sobre las fuentes de financiamiento

Respecto del financiamiento, los centros culturales municipales no emplean estrategias que promuevan o diversifiquen los ingresos propios, ya que se financian gracias a las subvenciones a fondo perdido otorgadas por diferentes organismos públicos y privados. En general, las relaciones con estas fuentes de ingreso implican una dependencia total, en específico con los dineros otorgados por el municipio, por otros fondos de la administración pública, en menor medida con el aporte de empresas y privados, y con los aportes entregados por personas naturales, situación que ilustramos en el Gráfico 1.

[Gráfico 1]. Origen del presupuesto de los centros culturales chilenos (%).
Elaboración propia.

Fuente: Tabla 90. Estudio de Gestión Cultural Municipal, CNCA 2013, p. 125



En él podemos ver –como porcentajes acumulados para cada una de las principales fuentes de ingreso que fueron identificadas en el estudio–, que el 92,60% de los centros culturales obtiene ingresos desde el municipio, el 71,70% recurre también a Fondos Públicos, el 51,60% cuenta con aportes de empresas,

el 16,70% con dineros otorgados por organismos privados sin fines de lucro, y que el 22,20% obtiene ingresos entregados por personas naturales. Ninguno acude a fondos internacionales para abultar el presupuesto anual.

Para los centros culturales de la Zona Sur Austral, el estudio del CNCA establece que el presupuesto se configura principalmente gracias a fondos entregados por la administración pública, al presupuesto municipal, al financiamiento de empresas privadas, y a los aportes de personas naturales. Otra de las características a resaltar sobre el origen del presupuesto de los equipamientos culturales de la zona Sur Austral de Chile, como ya mencionamos antes, reside en la aparente vinculación que tienen con el Gobierno Regional, con las Secretarías Regionales de Cultura y con los fondos que éstas entregan, que representan el 59,3% del presupuesto con el que cuentan, y que en el caso de la zona Sur Austral asciende al 20%. A nivel general entre todas las tipologías de unidad cultural abarcadas por el estudio, y a diferencia del resto del país, la zona Sur Austral es la única que admite no contar con financiamiento de fondos internacionales para ninguna de sus unidades culturales. Además, comprobamos también que ninguno de los centros culturales de la muestra que se utilizó para el estudio genera ingresos propios, o al menos, no que declare.

[8.-] Sobre el presupuesto de los Centros Culturales Municipales

En relación a los rangos presupuestarios con que cuentan los equipamientos culturales a nivel nacional para funcionar, alrededor del 60% de ellos cuenta con un presupuesto anual menor a los 68.000 €, y sólo el 3% de los equipamientos culturales catastrados posee un presupuesto anual superior a los 475.000 € aproximadamente¹. Por otro lado, casi en el 52% de los casos, la contabilidad del equipamiento es responsabilidad de la institución de la que depende administrativamente hablando. (Catastro de Infraestructura Cultural, CNCA : 2017, p. 56 a 58). Los presupuestos con que cuentan los centros culturales responden generalmente a cuentas de gastos que contemplan gastos de operación y de honorarios, y no incluyen una planificación financiera propiamente tal. El estudio, y muchas de las fuentes consultadas, hacen hincapié en la necesidad de capacitar al personal que trabaja en los centros culturales respecto del desarrollo de estrategias de financiamiento que contemplen otras alternativas de financiamiento público y privado que permitan solventar las debilidades presupuestarias existentes.

¹ Para realizar la conversión de divisa, con fecha 25 de febrero de 2019, se consideró que 1€ = a \$737,60.

Principales lineamientos de la legislación y la Política Cultural Nacional y Regional 2017 - 2022

Para desarrollar el siguiente apartado, nos basamos en la información contenida en los principales instrumentos rectores del ámbito cultural chileno, y otros que guían las líneas de acción tanto de la región y de los municipios en materia cultural. Estos instrumentos corresponden en primera instancia a la Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; la Política Nacional de Cultura 2017 – 2022; la Política Cultural Regional de Los Lagos 2017 – 2022; la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región de Los Lagos para el periodo 2009 – 2020; la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; y el Plan de Desarrollo Comunal de Castro 2018 – 2022. La Orgánica Constitucional de Municipalidades, y el Plan de Desarrollo Comunal de Castro 2018 – 2022 (PLADECO), serán abordados más ampliamente en el siguiente apartado del presente trabajo.

El proceso de desarrollo y publicación de la Política Nacional de Cultura 2017 – 2022, culmina casi paralelamente en momentos donde el debate en torno a la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en Chile había logrado un acuerdo. El entonces Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), constituido gracias a la promulgación de la ley N° 19.891 del 23 de julio de 2003, permitió que un único organismo concentrara algunas de las funciones en materia cultural que hasta el momento se ejercían de forma descoordinada por distintas instituciones del Estado. Previo a la formación del nuevo Ministerio, el CNCA –un servicio público autónomo y descentralizado–, dependía administrativamente del Ministerio de Educación, estaba desconcentrado territorialmente a través de Consejos Regionales de Cultura, y su dirección superior, un directorio nacional colegiado, estaba presidido por un ministro presidente y contaba con la presencia de diversos representantes de instituciones, organismos, academia y ámbitos artísticos de la sociedad civil. Como anticipamos anteriormente, aun cuando la creación del CNCA logró reunir en un único estamento las funciones en materia cultural que ejercían distintas direcciones, secretarías y departamentos del Estado chileno, quedaron fuera de la jurisdicción de dicho organismo la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), y el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN). Por esta razón, y como una forma de poner fin a la dispersión y unificar en un mismo organismo todas las instituciones de carácter cultural y patrimonial del país, el 03 de noviembre de 2017 se promulga la Ley 21.045 que crea finalmente el Ministerio de las Artes, las Culturas y el Patrimonio, aunando en un solo organismo el CNCA, la DIBAM y el CMN.

Según el Art.1 de la Ley 21.045, los principios que rigen el nuevo Ministerio se constituyen en (1.) el reconocimiento y la promoción de la diversidad cultural y la interculturalidad; en (2.) la democracia y la participación cultural, reconociendo que las comunidades son creadoras de contenido simbólico y que tienen derecho a participar activamente en el desarrollo cultural del país; el (3.) reconocimiento cultural de los pueblos indígenas, de sus prácticas ancestrales, de su historia y su cosmovisión; el (4.) respeto a la libertad de creación y valoración social de los creadores y cultores; el (5.) reconocimiento de las culturas territoriales expresadas a nivel comunal, provincial y regional, de sectores urbanos y rurales, y, sobre todo, en la desconcentración territorial para el diseño y ejecución de políticas, planes y programas culturales y patrimoniales; el (6.) reconocimiento del patrimonio cultural como bien público,

considerándolo como un espacio de reflexión para la construcción y reconstrucción de las identidades; la (7.) promoción del respeto por la propiedad intelectual y los derechos laborales de los trabajadores de las artes, la cultura y el patrimonio; y el (8.) reconocimiento a la memoria histórica como pilar fundamental de la cultura y el patrimonio intangible del país.

Ley 21.045 del 03 de noviembre de 2017 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	
Art. 2	Es la Secretaría de Estado que está encargada de colaborar con el Presidente de la República en el diseño, formulación e implementación de políticas, planes y programas para contribuir al desarrollo cultural y patrimonial armónico y equitativo del país en toda su diversidad, reconociendo y valorando las culturas de los pueblos indígenas, la diversidad geográfica y las realidades e identidades regionales y locales.
Art. 3	<p>Algunas de sus funciones y atribuciones son las siguientes:</p> <p>#Promover y contribuir al desarrollo de la creación artística y cultural, fomentando la creación, producción, mediación, circulación, distribución y difusión de las artes visuales, fotografía, nuevos medios, danza, circo, teatro, diseño, arquitectura, música, literatura, audiovisual y otras manifestaciones de las artes; como asimismo, promover el respeto y desarrollo de las artes y culturas populares.</p> <p>#Fomentar el desarrollo de las industrias y de la economía creativa, contribuyendo en los procesos de inserción en circuitos y servicios de circulación y difusión, para el surgimiento y fortalecimiento del emprendimiento creativo tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>#Contribuir al reconocimiento y salvaguardia del patrimonio cultural, promoviendo su conocimiento y acceso, y fomentando la participación de las personas y comunidades en los procesos de memoria colectiva y definición patrimonial.</p> <p>#Promover y colaborar en el reconocimiento y salvaguardia del patrimonio cultural indígena, coordinando su accionar con los organismos públicos competentes en materia de pueblos indígenas; como asimismo, promover el respeto y valoración de las diversas expresiones del folclor del país y de las culturas tradicionales y populares en sus diversas manifestaciones.</p>
Art. 4	<p>El nuevo Ministerio se organiza de la siguiente manera:</p> <p>Por el Ministro de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; la Subsecretaría de las Culturas y las Artes; la Subsecretaría del Patrimonio Cultural; las Secretarías Regionales Ministeriales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; por el Consejo Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y los consejos regionales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.</p>

[Cuadro 2]. Artículos base de la ley 21.045. Elaboración propia.

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional. Ley 21.045 del 03 de noviembre de 2017 que crea el Ministerio de las Artes, las Culturas y el Patrimonio. En <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1110097>

Desde los principios propuestos en el Art. 1 de la Ley 21.045, la actual Política Cultural Nacional 2017 - 2022 intenta fortalecer un proyecto que poco a poco ha buscado interiorizar en los habitantes del territorio el concepto de *ciudadanía cultural*, cuyo principal objetivo se constituye en *pasar de garantizar el “acceso a la cultura” a garantizar la participación cultural*. Los lineamientos de la actual política entonces, esperan contribuir a que los individuos y las comunidades puedan participar plenamente en la creación, disfrute y distribución de los bienes y servicios culturales (Política Cultural Nacional : 2017, p. 7), empoderando y visibilizando al mismo tiempo los territorios y las manifestaciones culturales que les son propias. Podemos concluir, y como la misma política cultural expone, los actuales lineamientos son planteados desde la lógica *bottom-up*, es decir, pone a los habitantes de un territorio en el centro de la acción pública, y bajo el enfoque de derechos, determina establecer los objetivos regionales en primera instancia, para luego formular las orientaciones nacionales. Como ya dijimos, la actual Política Nacional de Cultura, “pone a las personas en el centro

de la acción pública, considerándolas como ciudadanos sujetos de derechos que el estado debe garantizar” (PNC 2017 - 2022 : 2017, p. 28)

Con fundamento en el enfoque de derechos y de territorio se desarrolló la actual Política Cultural Regional de Los Lagos (PCR, CNCA : 2018)). El proceso de elaboración de la misma fue fruto de una serie de encuentros y diagnósticos participativos, en donde sus asistentes pudieron identificar algunos puntos críticos respecto de la gestión y del panorama cultural local. De dicho diagnóstico se obtuvieron seis ejes temáticos desde los cuales se desprenden los objetivos estratégicos y sus respectivas líneas de acción para la región en el quinquenio 2017 - 2022, a saber: (1.) Participación y acceso al arte y la cultura; (2.) Fomento de las artes y las culturas; (3.) Formación artística, espacios culturales y gestión cultural; (4.) Patrimonio Cultural; y (5.) Pueblos originarios (PRC : 2018, p. 104). En lo que respecta a nuestro trabajo, uno de los objetivos estratégicos de la Política hace referencia a *“fortalecer la gestión de los equipamientos culturales regionales”*, esto a través del *“apoyo a los centros culturales en el diseño y en la implementación de sus planes de gestión”* (PRC : 2018, p.103), ya que el diagnóstico realizado seguía identificando debilidades en la gestión de los equipamientos culturales de la zona tal como fue expuesto en el apartado anterior de este capítulo.

Por otro lado, la Estrategia de Desarrollo Regional de la Región de Los Lagos (ERD), establece como objetivo estratégico para Chiloé que *“para el año 2020 la zona de Chiloé se consolidará con una oferta turística de tipo cultural y patrimonial, fortalecida con una conectividad intermodal tanto dentro como fuera del territorio”*. (ERD : 2009, p. 41). Dentro de sus múltiples objetivos estratégicos, se mencionan el fortalecimiento de las competencias laborales enfocadas en el turismo, la inversión en infraestructura turística, y en la mejora de las conexiones viales y marítimas dentro del archipiélago y el continente para alcanzar dicho objetivo.

En la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) , así como en la política cultural nacional y local, volvemos a encontrar el interés en impulsar el desarrollo local desde el propio territorio y desde sus habitantes. En el caso de la ERD, dos son los programas que tienen relación con lo anterior, uno de ellos es el programa para el “Fortalecimiento de la democracia regional y local”, cuyo objetivo principal apunta a desarrollar mecanismos innovadores de gobernabilidad, impulsando modelos de gestión territorial de democracia directa a escala regional y local (ERD : 2009, p. 50), y el programa “Desarrollo de capital humano en la región”, donde dos de los componentes que permitirían alcanzar el objetivo de mejorar los niveles de bienestar social, se constituyen en (1.) el desarrollo de la creatividad artística y cultural, y (2.) el desarrollo de la cohesión social y la equidad. Ambos componentes del programa para el desarrollo del capital humano de la región tienen como medidas la *“creación y promoción de subsidios para el consumo cultural, el fomento a la creación artística cultural con pertinencia regional y territorial, el fomento al funcionamiento de las organizaciones sociales, y la creación de espacios para una gestión participativa gobierno regional/local - sociedad civil”* (ERD : 2009, p. 50). Así, la construcción social del territorio y la democracia participativa vuelven a estar presentes, vertebrando las acciones que desde la institucionalidad pública, en distintos niveles, se buscan implementar para promover que los ciudadanos se reconozcan como individuos activos y responsables de su propio desarrollo y en la mejora de su calidad de vida, todo esto al alero de políticas, espacios e instancias que promuevan una relación simétrica o directa con sus gobernantes. Para la ERD, el capital humano,

la construcción social del territorio, la integración regional y la competitividad sostenible, son los cuatro criterios estratégicos que pretenden nutrir una sociedad capaz de ejercer sus derechos, reconocer sus fortalezas y debilidades, de convivir con sus tradiciones, y de posicionar el acervo cultural como un valor añadido a la oferta turística de la región.

Conceptos clave de la legislación en materia de cultura y sus lineamientos estratégicos	
Ley 21.045	<ul style="list-style-type: none"> #Fomento a la creación, producción, mediación, circulación, distribución y difusión; #Fomento a la industria y la economía creativa, y a los emprendimientos creativos; #Ámbitos artísticos reconocidos: artes visuales, fotografía, nuevos medios, danza, circo, teatro, diseño, arquitectura, música, literatura, audiovisual, y “otras manifestaciones de las artes”; #Promoción y desarrollo de las artes y culturas populares; #Reconocimiento y protección del patrimonio cultural, del patrimonio cultural indígena, el folclor nacional, y las culturas tradicionales y populares.
Política Cultural Nacional 2017-2022	<ul style="list-style-type: none"> #Fortalecer el concepto de “ciudadanía cultural”; #Énfasis puesto en: el territorio como el elemento principal desde el cual se debe pensar la acción pública; los pueblos indígenas como portadores de culturas diversas; la infancia como momento clave en el desarrollo del goce y la participación cultural; y el aporte cultural de la comunidad migrante; #Conceptos clave: promoción de la diversidad cultural; democracia y participación cultural; patrimonio como bien público; reconocimiento cultural de los pueblos indígenas; reconocimiento de las culturas territoriales; respeto a la libertad de creación y expresión; protección de derechos laborales de los artistas y valoración social de creadores y cultores; y la memoria histórica. #Agentes sociales relevantes: comunidad artística; pueblos indígenas y comunidades afrodescendiente, migrantes, identidades de género, personas en situación de discapacidad, y los grupos etarios: adultos mayores, niñez y juventud. #Algunos objetivos: mejorar la relación entre los agentes y el estado; facilitar la participación en formulación, seguimiento y evaluación de políticas, planes y programas, y mejorar su pertinencia y eficacia en función de los territorios.
Política Cultural Regional 2017-2022	<ul style="list-style-type: none"> #Participación y acceso al arte y la cultura; #Fomento de las artes y las culturas; #Formación artística, espacios culturales y gestión cultural; #Patrimonio Cultural; #Pueblos originarios.
ERD 2009-2020	<ul style="list-style-type: none"> #Impulsar el desarrollo local desde el propio territorio y sus habitantes; #Consolidar la zona de Chiloé como atractivo turístico cultural y patrimonial; #Mejorar los niveles de bienestar social a través del desarrollo y el apoyo a la creación, el fomento a las actividades artísticas y culturales con pertinencia territorial, y a la promoción de instancias participativas de relación con la administración pública.

[Cuadro 3]. Conceptos clave de la legislación en materia de cultura y sus lineamientos estratégicos.

Elaboración propia. **Fuente:** Ley 21.045; Política Cultural Nacional y Regional 2017 - 2022; Estrategia Regional de Desarrollo 2009 - 2020

Ahora desde la perspectiva del municipio, las municipalidades chilenas se rigen por la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. En el artículo primero, se define al municipio como “una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”. Los artículos posteriores esgrimen que es función de la municipalidad promover el desarrollo comunitario, y que puede desarrollar de forma directa o vinculándose con otros órganos de la administración pública sus funciones en relación con la educación y la cultura (Ley 18.695, 2006, art. 3 y art 4.). Los municipios se constituyen entonces en

entes claves para la descentralización cultural del país, facilitadores del desarrollo local, y en dinamizadores y articuladores de los agentes y actores culturales locales.

Por último, y así como lo exige la Ley 18.695, el instrumento rector de todas las comunas del país debe ser y es el Plan de Desarrollo Comunitario o PLADECO. Dicho documento debe contemplar todas las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Algunos municipios chilenos incluyen dentro de sus PLADECOS, o como un documento anexo a éste, un Plan de Desarrollo Cultural Comunal que debe elaborarse de forma participativa. El Plan es uno de los compromisos adquiridos por todos aquellos municipios adscritos al programa del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio denominado Red Cultura, cuyo propósito es *“promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales, contribuir al fortalecimiento de la gestión cultural municipal, potenciar el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura, y contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial”*².

Luego de revisar los principales instrumentos que rigen en cierto sentido la acción cultural nacional, a todas luces concluimos que la actual legislación chilena busca promover la participación ciudadana y la construcción nacional desde lo local y desde el territorio. Queremos mantener presente que la Política Nacional entenderá que se está llevando a cabo una correcta gestión de un centro cultural cuando el equipamiento logra vincularse con el territorio y con los agentes sociales que lo habitan, adaptándose realmente a los habitantes, *“facilitando su implicación y apropiación, y garantizando la pertinencia territorial y su sustentabilidad”*. (Política Nacional 2017 - 2022. CNCA : 2017, p. 67- 68).

² ¿Qué es RED Cultura?. En <http://www.redcultura.cl/que-es-red-cultura>, consultado el 13 de febrero de 2019.

Oferta programática nacional y regional de centros culturales Municipales

De acuerdo al Estudio de la Gestión Cultural Municipal realizado por el entonces Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el año 2013 (CNCA, 2013), verificamos que la programación de los centros culturales de gestión municipal abarca un espectro amplio de actividades, enfocándose en formación y promoción de agrupaciones e individuos a través de la realización de cursos, talleres y concursos, y de la programación y producción de eventos como festivales, ferias y presentaciones en vivo. (CNCA, 2013, p. 108).

La caracterización de las actividades más importantes y con mayor presencia a lo largo del país, se puede resumir de la siguiente manera:

- **Formación:** talleres en diversas disciplinas (danza, teatro, artes plásticas, instrumentos musicales, orquesta, sinfónica, artes textiles, artes marciales, folklore, ballet, manualidades, entre otros); visitas fuera de la comuna.
- **Apoyo a agentes culturales:** Mesas de trabajo por sector artístico con agentes culturales; encuentros de artistas; asesoría y patrocinio para postulación de proyectos FONDART; Apoyo en recursos para producción artística; apoyo a cuerpos artísticos estables; fomento a la asociatividad: asesoría a agrupaciones de apoyo a actividades artísticas y culturales; préstamo de infraestructura y equipamiento municipal, promoción de artistas locales emergentes, pasantías;
- **Rescate y promoción de patrimonio cultural local:** elaboración de recorridos patrimoniales;
- **Producción de Eventos:** Producción de eventos (Festivales, recitales, obras, muestras, etc); producción de objetos (libros, catálogos, folletos informativos);
- **Exhibición, celebración y entretención:** Cartelera cultural: ciclos de cine, teatro, música, recitales, festivales, muestras, exposiciones, seminarios; Pinacotecas, museos; Exposiciones, conciertos, recitales poéticos, festivales, galas; Ferias temáticas: libro, artesanía, gastronomía, etc; Fiestas costumbristas; Celebraciones: brazo de reina más largo, semana y/o aniversario de la comuna, día de la madre, etc. (CNCA : 2013, p. 116)

A modo de conclusión del presente apartado, los centros culturales de gestión municipal chilenos se constituyen, mayoritariamente, en centros comunitarios de proximidad y con una oferta cultural polivalente. En función del continente, es decir, de su infraestructura, el contenido o la programación otorgará mayor relevancia a un ámbito artístico que a otro. El territorio en el cual están insertos, los lineamientos y voluntades políticas, el ecosistema y las dinámicas culturales locales, juegan un rol principal, ya que moldean muchas veces la planificación y la oferta programática de los mismos, pero la oferta no cambia o no difiere realmente entre una región u otra. Exceptuando que algunos de los equipamientos culturales pueda otorgar mayor relevancia a una expresión artística, no podemos hablar de la existencia de equipamientos culturales de gestión municipal especializados en un dominio cultural o en una fase de lo que se ha denominado el ciclo artístico. La mayoría de las veces, esto queda en manos de instituciones, proyectos u organizaciones privadas sin fines de lucro.

Estadísticas de participación cultural nacional y regional. El perfil de las audiencias culturales

Para elaborar el perfil de las audiencias culturales nacionales y regionales hemos extraído información desde tres encuestas realizadas en periodos diferentes, y de la Política Cultural Regional de Los Lagos (CNCA, 2018) que nos entregó el marco específico de la región en cuestión. Las encuestas consultadas corresponden a la Segunda Encuesta de Participación y Consumo Cultural 2011 (CNCA, 2012); Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012 (CNCA, 2013); y Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017 (CNCA, 2017). Aun cuando las fechas de cada una de las encuestas difieren bastante entre sí, de la revisión de fuentes decidimos seleccionar tres porque el formato de la encuesta de 2017 ha cambiado, presenta información incompleta para la región estudiada, y no tiene una interpretación de los resultados obtenidos –pendientes aún de publicación–, sino la presentación de los mismos en tablas de formato similar a las empleadas en los Anuarios de Estadísticas Culturales españoles. Un dato que sí entrega, es la evolución en la participación desde el año 2005 al 2017 de 8 actividades culturales de las cuales se ha recopilado información de forma sistemática en todas las encuestas anteriores. Las otras dos fuentes consultadas que contienen información para los años 2011 y 2012, presentan datos que nos parecieron relevantes de resaltar, como el porcentaje de participación en festividades religiosas en la región (CNCA, 2012), y una caracterización más detallada del perfil de las audiencias culturales a nivel nacional (CNCA, 2013), que asumimos no presenta cambios relevantes en los cinco años de diferencia existentes entre las encuestas. Además, este último instrumento fue utilizado por la Política Cultural Regional para la elaboración del documento, de reciente publicación.

Los índices de participación entregados por los instrumentos consultados muestran ciertas constantes. Si atendemos a lo planteado por la sociología respecto de la formación del gusto y del *habitus cultural* (Bourdieu, 1979), debemos tener muy presente en primer lugar que la acumulación del capital cultural en los sujetos sucede de forma asimétrica. El gusto y las preferencias por ciertas manifestaciones artísticas y culturales, y los hábitos de consumo y participación de un individuo están fuertemente condicionados por su contexto social y económico, por su experiencia de vida, por el nivel educativo alcanzado, por el ciclo vital en el que se encuentra, y por la mayor o menor interacción que el sujeto a lo largo de su vida ha tenido con las diversas manifestaciones artísticas y culturales. Dichas constantes, que pudimos contrastar con la teoría y con los datos entregados por las fuentes consultadas, nos dicen que en Chile los grupos que más frecuentemente participan, y que tienen mayores índices de participación cultural en proporción a otros grupos etarios, son los jóvenes de entre 15 y 29 años de edad, situación que se acentúa entre los grupos que poseen mayores niveles de estudio y que pertenecen a un grupo socioeconómico de altos ingresos. Por el contrario, en el otro extremo, son las personas de la tercera edad, los jubilados, y quienes pertenecen a un estrato socioeconómico más bajo, quienes participan en menor proporción en todas las actividades analizadas por las encuestas.

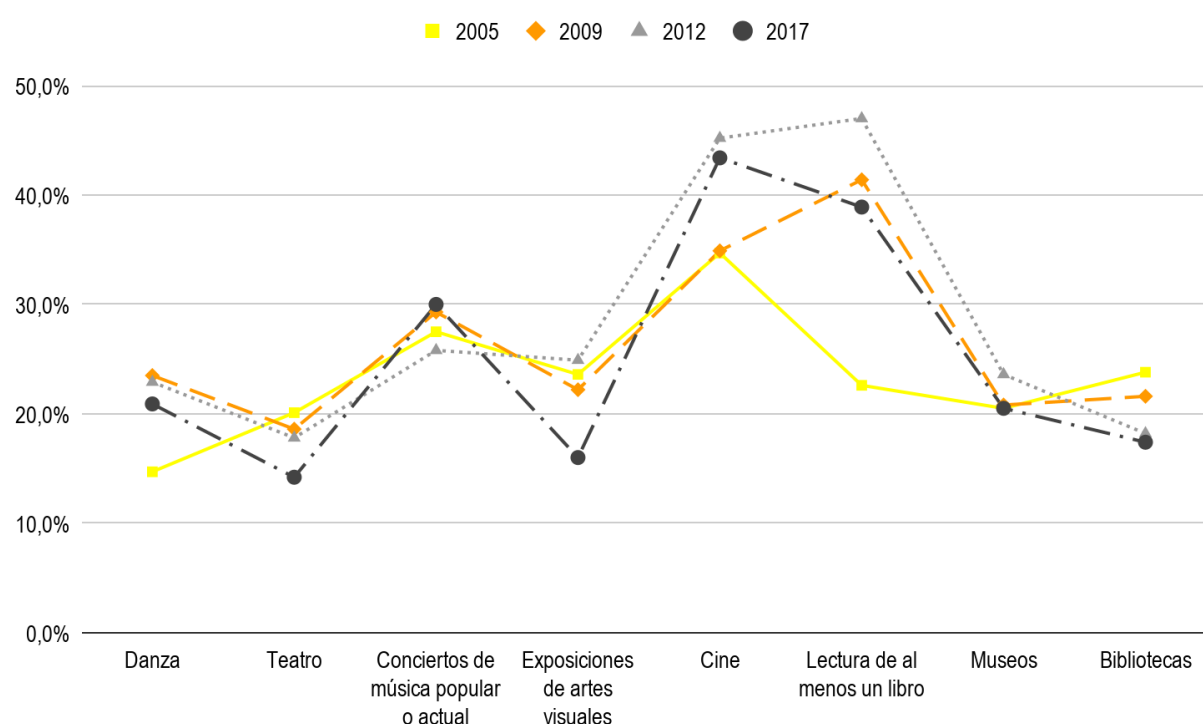
Algunas conclusiones que vale la pena mencionar, tienen relación con que a mayor capital cultural el acceso y la participación en actividades culturales se diversifica (CNCA, 2013), así también la posesión

de obras de arte en distintos formatos, la propiedad de insumos y aparatos tecnológicos utilizados en el ámbito audiovisual, y la presencia de instrumentos musicales en el hogar. Los estratos socioeconómicos más altos y con mayor nivel educativo, presentaron también una mayor frecuencia de participación en actividades culturales que, en el caso chileno, podríamos considerar vanguardistas en relación a la oferta cultural general, y una mayor disposición a pagar más por acceder a diversas actividades culturales. En ese sentido, verificamos que existe una percepción positiva de la cultura y su valor a mayor nivel económico y educativo, lo que se traduce en una mayor disposición a invertir en productos culturales en general y a pagar por una entrada.

Mediante el análisis de los datos, pudimos verificar otra constante: los mayores índices de consumo se encuentran en el ámbito de la televisión (77,9%), de quienes escuchan música grabada (76,7%), o escuchan radio (55,4%), y entre quienes utilizan internet (71%), consumos que además se encuentra ampliamente extendidos en la población (CNCA, 2017, p. 117). Otra observación que podemos realizar, es que en Chile tener más tiempo libre, como es el caso de las personas de la tercera edad o de los jubilados, no implica leer más o participar más de actividades culturales o consumir más cultura. Creemos que los factores que determinan lo anterior, además del ciclo vital, tienen estrecha relación con las denominadas *“barreras de acceso o variables de no consumo objetivas y subjetivas”* (Güell Villanueva, P. et al. 2011), que se traducen, las primeras, en falta de tiempo, de dinero e infraestructura (ya sea porque no hay equipamientos culturales en la zona, dificultad de acceso a los existentes porque la infraestructura vial es deficiente, o porque existen problemas de transporte), y las subjetivas, que tienen que ver con la falta de interés y de gusto por una determinada manifestación artística o cultural. Así, por ejemplo, y en base a los datos y a las conclusiones entregadas por las encuestas consultadas, podemos verificar que los jubilados o las personas de la tercera edad presentan los porcentajes más bajos de participación global, dejando de manifiesto que el disponer de más tiempo libre no implica un aumento en la participación, sino que diversos factores determinarían lo anterior. Otras razones como el dinero y posiblemente problemas de movilidad o de salud no permiten que estas personas puedan gozar de su tiempo libre destinándolo a actividades culturales relacionadas al ocio o al aprendizaje.

El gráfico que se presenta a continuación fue elaborado con la información presente en la Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017 (CNCA, 2017, pp 100 a 103). Como adelantamos, en él encontramos a modo de resumen y comparación el porcentaje de asistencia a 8 actividades culturales de las cuales se viene recopilando información desde el año 2005, es decir, actividades que son una constante en la aplicación de la encuesta. Dichas actividades son (1.) *asistencia a espectáculos de danza*, (2.) *al teatro*, (3.) *a espectáculos de música en vivo*, (4.) *a exposiciones de artes visuales*, (5.) *asistencia al cine*, (6.) *lectura de al menos un libro*, (7.) *asistencia a bibliotecas* y (8.) *la asistencia a museos*. La pregunta respecto de la asistencia a estas 8 actividades siempre se realiza en relación a los últimos doce meses. Desde el gráfico podemos extraer que a lo largo de los años los niveles de participación se mantienen más o menos constantes, y las actividades que están más ampliamente difundidas entre la población corresponden a la asistencia de conciertos de música en vivo, el cine, y la lectura de libros. En el transcurso de los doce años aproximadamente que se comparan en el gráfico, podemos ver que la asistencia a conciertos varía aproximadamente 4,2 puntos porcentuales, arrojando un 30% de participación en los últimos 12 meses anteriores a la aplicación de la encuesta en 2017. En

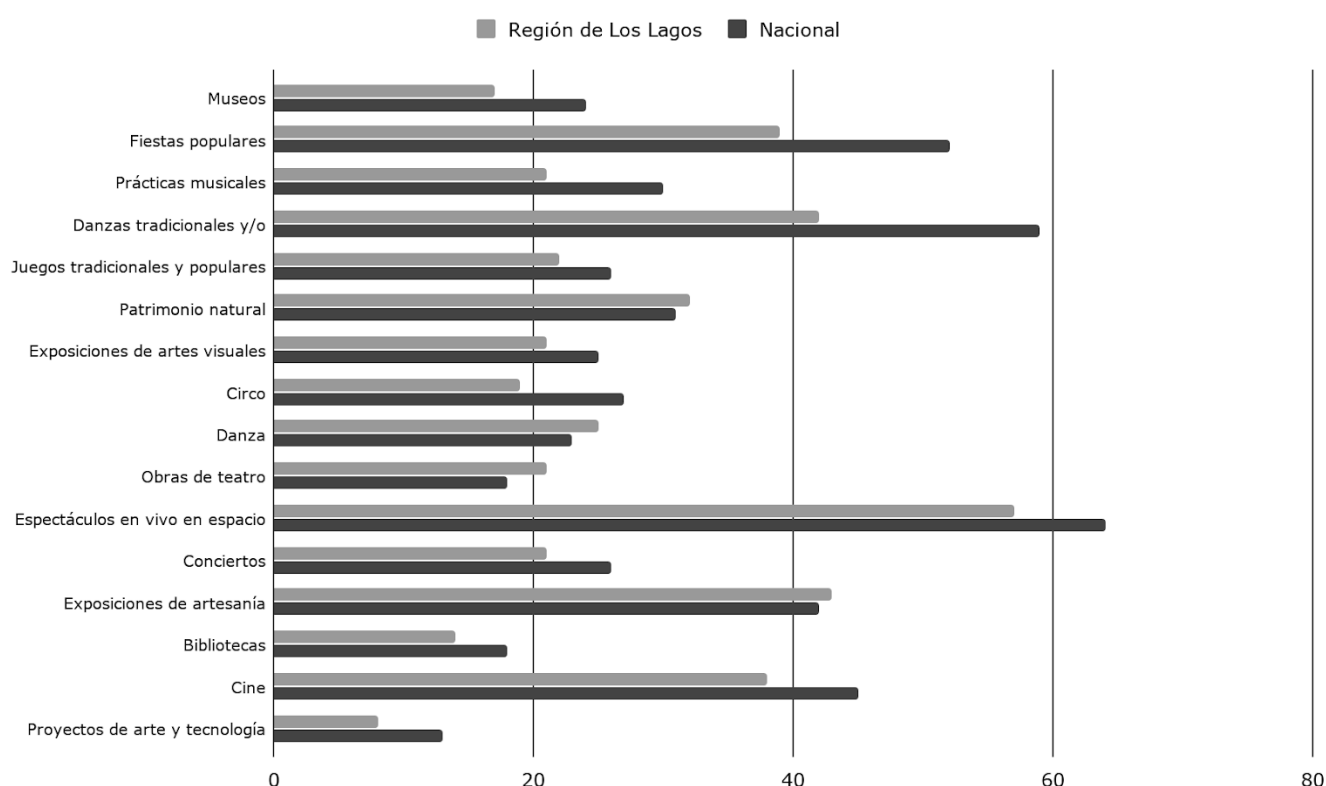
el caso del cine, que junto con la lectura de al menos un libro son dos de las actividades más recurrentes entre la población, vemos que el año 2012 el 45,2% de los entrevistados manifestó haber realizado dicha actividad, y el 47% haber leído al menos un libro para el mismo año. La asistencia al teatro y a las bibliotecas presenta una tendencia a la baja, y en el caso de los museos se mantiene una constante que ronda el 20% durante todos los periodos consultados. En el caso de la danza y de las exposiciones de artes visuales, si bien es cierto que el porcentaje de asistencia en promedio corresponde al 20%, presenta variaciones un tanto más significativas del orden de los 8 puntos porcentuales aproximadamente en un periodo particular: 14,7% en 2005 para la danza, y 16% en 2017 para las exposiciones.



[Gráfico 2]. Porcentaje de Asistencia a Espectáculos y Actividades Culturales en los últimos 12 meses.
Elaboración propia. **Fuente:** CNCA (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural*, pp. 100 a 103

Revisando ahora los datos entregados por la Política Regional de Los Lagos, podemos comprobar que los porcentajes de participación a distintas actividades artístico culturales –tanto a nivel nacional como regional– se configuran de la siguiente manera: asistencia a fiestas populares (39% regional y 52% nacional), las danzas tradicionales y/o populares (42% regional y 59% nacional), la asistencia a espectáculos en vivo (57% regional y 64% nacional), el cine (38% regional y 45% nacional), y las exposiciones de artesanía (43% regional y 42% nacional). Por otro lado, el 9,8% de la población regional declara no asistir a ningún tipo de evento, porcentaje que sobrepasa el total nacional que alcanza el 7,2%. Como mencionamos anteriormente, a mayor edad el porcentaje de no participación aumenta, alcanzando el 24,7% en el grupo de 60 años y más, y disminuyendo en el grupo de 15 a 29 años donde el porcentaje de no participación alcanza el 6,6%.

Desde la Segunda Encuesta de Participación y Consumo Cultural (CNCA, 2012), queremos resaltar que la región es la tercera a nivel nacional en relación al porcentaje de participación en festividades religiosas, que corresponde al 35,3% de la población, constituyéndose también en la segunda región a nivel país en poseer mayor porcentaje de asistencia a aniversarios locales o comunales, con un 28% de la población. Con estos datos, queremos revelar la importancia de la religiosidad en la zona y de la vida en comunidad en torno a sus tradiciones y festividades, ligadas estrechamente al mundo del campo, del mar, de la fiesta, de su gastronomía y de las reuniones solidarias de amigos para realizar algún trabajo en común o *minga*. Las fiestas costumbristas que se desarrollan en la región son conocidas a lo largo del país, y atraen año tras año a multitud de visitantes motivados por las exposiciones de gastronomía, baile y música tradicional, artesanía, entre otros.



[Gráfico 3]. Porcentaje de participación cultural según distintas actividades artístico – culturales en la región de Los Lagos, 2012. **Fuente:** CNCA (2012). Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural, tomado de CNCA (2018) Política Cultural Regional Los Lagos 2017 - 2022, p. 38

A grandes rasgos, y dejando fuera las actividades que se encuentran ampliamente extendidas entre la población como la televisión, el internet, la música y la radio, existe una tendencia en torno a la participación cultural: el 20% de la población aproximadamente asiste o realiza alguna actividad de este tipo durante el año. El consumo cultural de expresiones artísticas como el teatro, la danza, de las artes visuales, o de aquellas relacionadas históricamente a la alta cultura, no se encuentran masificadas dentro de la población, lo que implica que paulatinamente los niveles de asistencia presenten tendencias a la baja sostenidas en el tiempo, razón por la cual se vuelve fundamental promover instancias de este tipo que permitan realizar actividades de mediación con las cuales acortar distancias entre las obras y sus públicos, y formar más y mejores audiencias.

Podríamos denominar como prácticas populares la asistencia al cine, el uso de internet, el escuchar música y la asistencia a espectáculos musicales en vivo, el folklore o las danzas tradicionales, la televisión, la lectura y la asistencia a fiestas populares, como las expresiones culturales más ampliamente extendidas entre la población, independiente de su ciclo vital, de su nivel socioeconómico o del nivel de estudios alcanzados. El espacio público, y las expresiones artísticas que puedan tomar lugar allí, se constituyen en un factor de difusión y de mediación, en el sentido que tanto a nivel regional como nacional presentan altos índices de participación. A raíz de esto, es posible también generar más espacios y actividades que permitan que distintas expresiones artísticas y culturales se tomen los espacios públicos, como un pretexto a la recuperación del tejido asociativo y para promover la apropiación del espacio público por parte de la comunidad local.



Imágenes de la XVIII Feria de la Biodiversidad y del 40° Festival Costumbrista Chilote 2019, celebrado en el parque municipal de la comuna de Castro durante 5 días, del 13 al 17 de febrero.

Fuente: <https://www.facebook.com/MunicipalidaddeCastro>

[... 2]

Benchmarking o análisis de equipamientos culturales de referencia

Para desarrollar el benchmarking, seleccionamos 6 equipamientos culturales y los dividimos en tres niveles: 2 a nivel nacional, 2 a nivel de la región de Los Lagos, y 2 referentes internacionales. Las instituciones seleccionadas corresponden a aquellas que, dentro del contexto de gestión municipal –al menos para el contexto nacional y local–, consideramos que se constituyen en instituciones que desarrollan aquellas prácticas que nos gustaría emular o adaptar, y que obviamente serán nuestra referencia en distintos ámbitos. El principal objetivo de esta sección consiste en indagar en algunas de las características de su gestión institucional; en su propuesta de valor, que elaboramos en función de lo expuesto en la página web de cada una de las instituciones consultadas; en el tipo de programación; y, en definitiva, en todo aquello que nos sea posible aplicar en el contexto de Castro y en el equipamiento en cuestión.

Para el caso de los equipamientos culturales a nivel nacional, la selección de los mismos se justifica porque ambos centros son gestionados por una Corporación Municipal de Cultura, organizaciones privadas sin fines de lucro, figura legal que posee mayores libertades administrativas y de gestión. Según la legislación chilena, al poseer personalidad jurídica, las corporaciones municipales de cultura pueden ser autónomas y autogobernarse, poseer patrimonio propio, contraer obligaciones y ejercer derechos como cualquier persona celebrando todo tipo de actos y contratos, y pueden recibir recursos o subvenciones para su funcionamiento desde la propia municipalidad, desde otras instituciones y, lo más importante, generar ingresos propios. Al basar sus actos y objetivos en función a lo que dictan sus estatutos y el directorio, éstas instituciones se constituyen en organizaciones capaces de desarrollar acciones con mayor grado de continuidad espacio temporal, lo que al mismo tiempo les permite definir líneas de acción concretas, y el desarrollo de un proyecto definido y con identidad propia. En cuanto al directorio de las mismas, es posible implicar a personalidades importantes del ecosistema cultural local, para que actúen como embajadores de los distintos actores locales. Siguiendo la línea de las instituciones a nivel nacional, los equipamientos regionales seleccionados también se gobiernan bajo la figura de corporación/fundación privada sin fines de lucro, y su selección se justifica dado que ambas son organizaciones dotadas de personalidad propia en cuanto a su propuesta de valor, constituyéndose en referentes no sólo a nivel regional sino que también nacional. El Teatro del Lago, por ejemplo, ha logrado desarrollar actividades que generan un marcado impacto territorial, tanto así que se ha convertido en un enclave muy importante para la música en la zona sur austral de Chile. Es un centro especializado, que además, posee una escuela de las artes.

En última instancia, los referentes internacionales seleccionados se justifican porque ambos integran el uso de los nuevos medios, al mismo tiempo desarrollan actividades enfocadas en promover la interdisciplinariedad de áreas del conocimiento, la integración de personas y culturas diversas, y la implicación de la ciudadanía en torno a la toma de decisión en alguna de las áreas de gestión del equipamiento.

Referentes nacionales dependientes de la administración pública

Los dos equipamientos expuestos en este apartado como referentes fueron seleccionados por las siguientes razones:

- # Poseen características de infraestructura similares a las que posee el Centro Cultural de Castro;
- # Son equipamientos culturales ubicados en una región distinta a la Región Metropolitana;
- # Poseen planificación estratégica, cuyos lineamientos quedan manifiestos en sus respectivas páginas web;
- # Son gestionados bajo la figura legal de Corporación Cultural Municipal.

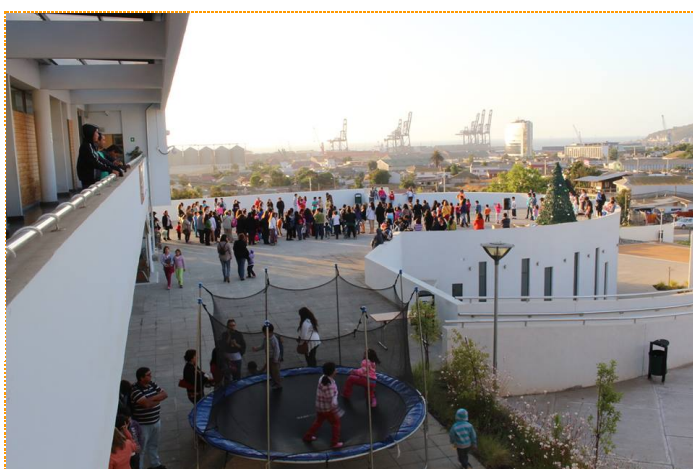


Imagen corporativa del Centro Cultural de San Antonio y de parte de la infraestructura del equipamiento.
Fuente: <http://www.centroculturalsanantonio.cl> y <https://www.facebook.com/centroculturalsanantonio/>

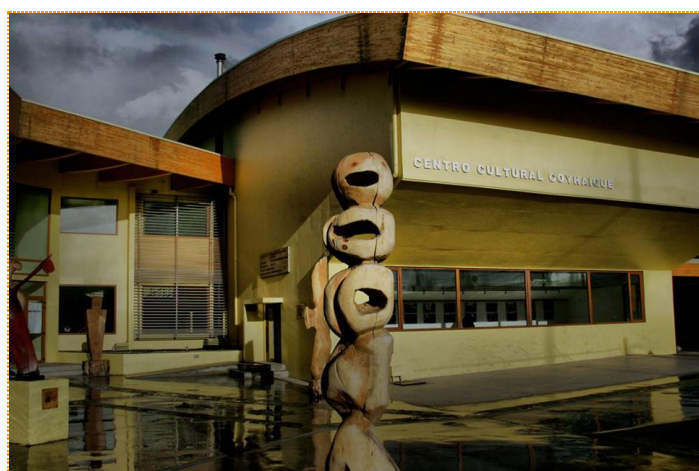


Imagen corporativa del Centro Cultural de Coyhaique y de la zona de acceso al equipamiento.
Fuente: <http://www.culturacoyhaique.cl> y <https://www.facebook.com/CentroCulturalCoyhaique/>

[1.-] Centro Cultural de San Antonio

San Antonio es una ciudad costera chilena, ubicada en la V Región de Valparaíso. Se encuentra a 120 kms aproximadamente de Santiago, y es una de las principales ciudades puerto del país. San Antonio se extiende en una superficie total de 405 km² en donde viven 91.350 habitantes.



Fotografía Satelital de la ubicación del Centro Cultural de San Antonio.

Fuente: Google Maps

El Centro cultural de San Antonio se construyó el año 2013 en el marco del programa de Centros Culturales del CNCA, gracias al financiamiento del Gobierno Regional, del Consejo Nacional y de la Municipalidad. El equipamiento es propiedad municipal, y cuenta con una sala de artes escénicas, 1 sala de danza, 1 sala de música, 1 sala de exposiciones, 1 sala de artes literarias, 1 sala de artes visuales, 1 estudio de grabación, y un teatro con capacidad para 234 personas. (Cultura en Red, CNCA : 2014, p. 108)

4TO FESTIVAL LITORAL TEATRAL
IDENTIDADES EN ESCENA

SÁB. 05 ENERO 20:00 HRS PAREIDOLIA LA LLAVE MESTIZA TODOS ESPECTADORES	DOM. 06 ENERO 17:00 HRS SALTIMBANKIDS SALTIMBANK CIRCO TODOS ESPECTADORES
JUE. 10 ENERO 20:00 HRS DONDE VIVEN LOS BARBAROS DORADO TEATRO MAYORES DE 12	VIE. 11 ENERO 20:00 HRS PAINECUR LA FAMILIA TEATRO MAYORES DE 12
SÁB. 12 ENERO 20:00 HRS OTOLE LA FAMILIA TEATRO TODOS ESPECTADORES	DOM. 13 ENERO 18:00 HRS DON BONIFACIO LA FAMILIA TEATRO TODOS ESPECTADORES
JUE. 17 ENERO 20:00 HRS NABIEL PAN PRESIDENTE MAYORES DE 12	VIE. 18 ENERO 20:00 HRS 40 MIL KM FANTASY CLUB SOCIAL MAYORES DE 12
SÁB. 19 ENERO 20:00 HRS CANTO A LA SABIDURIA TEATRO TEATRO TODOS ESPECTADORES	JUE. 24 ENERO 20:00 HRS VOZ ALTA TEATRO TEATRO TODOS ESPECTADORES
VIE. 25 ENERO 20:00 HRS YO MATÉ A PINOCCHET COLABORACIÓN MAYORES DE 14	SÁB. 26 ENERO 20:00 HRS LA GRAN AMENAZA TODOS ESPECTADORES

EN CENTRO CULTURAL SAN ANTONIO

TICKETS GRATUITOS EN
WWW.CENTROCULTURALSANANTONIO.CL
SECCIÓN "AMIGOS DEL CENTRO"

CENTRO CULTURAL SAN ANTONIO
AUTORIZADA PARA ESCOLAS Y EDUCACIÓN
OFICINA DE TURISMO MUNICIPAL
AV. BARRO LUJO 800, SAN ANTONIO

Logo de CMCA, UNIA, PCE, STI, y otros.

Rueda de teatro itinerante
- Teatro Ficus / 150 m²
- Largo / 27 mts.
- Ancho / 18 mts.
- Altura de 20 mts / 2
- Dirección / 180°

ENERO 2019
EN CENTRO CULTURAL SAN ANTONIO

CINE FORO WES ANDERSON LOS EXCENTRICOS TENENBAUMS MARTES 08 19.00HRS MAYORES DE 12	CINE INFANTIL LOS INCREIBLES 2 MARTES 08 12.00 Y 16.00HRS TODOS ESPECTADORES
WES ANDERSON FANTASTIC MR. FOX MARTES 15 19.00HRS MAYORES DE 12	HOTEL TRANSYLVANIA 3 MARTES 15 12.00 Y 16.00HRS TODOS ESPECTADORES
WES ANDERSON VIDA ACUÁTICA, CON STEVE ZISSOU MARTES 22 19.00HRS MAYORES DE 12	PIE PEQUEÑO MARTES 22 12.00 Y 16.00HRS TODOS ESPECTADORES
WES ANDERSON ISLA DE PERROS MARTES 29 19.00HRS MAYORES DE 12	JÓVENES TITANES EN ACCIÓN! MARTES 29 12.00 Y 16.00HRS TODOS ESPECTADORES

EXPOSICIÓN
LA MUSEO OFICIAL
GAUDI
RECORRE LA REGIÓN
MARTES 08
20.00HRS
TODOS ESPECTADORES

DOCUMENTAL
OF FATHERS
AND SONS
JUEVES 31
19.00HRS
MAYORES DE 14

TALLERES
PINTURA
JUEVES 24
19.00HRS
TODOS ESPECTADORES

TICKETS GRATUITOS EN
WWW.CENTROCULTURALSANANTONIO.CL
BUSCANOS EN REDES SOCIALES
TELÉFONO: 35 2337000

Logo de UNIA, PCE, STI, y otros.

Cartelera Enero 2019 y Material Gráfico.

Fuente: <http://www.centrocultural-sanantonio.cl>

En el cuadro a continuación, se resume lo que hemos definido como la propuesta de valor del Centro Cultural de San Antonio. Dicha propuesta de valor, presente en su página web, responde a la planificación del centro en donde se especifica claramente quiénes son, su misión, su visión y sus líneas estratégicas de gestión:

<p>CENTRO CULTURAL DE SAN ANTONIO ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO.</p> <p>La Corporación Municipal de la Cultura y las Artes de San Antonio, es una entidad de derecho privado sin fines de lucro, que se crea con el objetivo de colaborar con I. Municipalidad de San Antonio en la administración del Centro Cultural de San Antonio y por ende, propender al fomento, creación, estudio y difusión del arte y la cultura en la comuna de San Antonio.</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p> 	<p>... ¿? Quiénes somos</p>		<p>Espacio creado para la formación, exhibición y difusión de diferentes disciplinas artísticas, con una fuerte orientación en lo local y la preservación de la identidad cultural de la Comuna de San Antonio.</p> <p>Esta infraestructura, de propiedad municipal, se plantea como un punto de encuentro entre los actores culturales y la comunidad, en donde convergen variadas disciplinas con el objetivo de crear y entregar a la Comunidad experiencias únicas en torno a la cultura.</p> <p>Abrimos nuestras puertas en Abril de 2013, con el objetivo de potenciar la creación, desarrollo, gestión, exhibición y difusión de proyectos artísticos culturales, de las áreas de artes escénicas, danza, música, literatura y artes visuales y/o plásticas, a través de talleres de formación de excelencia y recreacionales, espectáculos y actividades abiertas a la comunidad.</p>
	<p>... Misión</p>		<p>Contribuir a la creación y formación integral en las artes, constituyéndose en un faro de la cultura en San Antonio, promoviendo el rescate y preservación de la Identidad local, aportando a la educación, desarrollo comunal y calidad de vida; con equipamiento, infraestructura y servicio de excelencia, innovando, integrando y respetando la diversidad.</p>
	<p>... Visión</p>		<p>Ser el Centro Cultural reconocido y querido por toda la comunidad; y un espacio de encuentro para el desarrollo de talentos, el crecimiento de los niños y jóvenes, el esparcimiento de los adultos y el reencuentro con la tercera edad.</p>
	<p>... Líneas Programáticas</p>	<p>Formación</p>	<p>Objetivos Asociados: a).Generar instancias de formación para jóvenes talentos y artistas emergentes de la comuna con miras a la profesionalización y proyección de excelencia de sus actividades; b).Propiciar espacios de formación en el ámbito recreacional, para la comunidad en general, interesada en diversas áreas artísticas.</p> <p>Actividades Asociadas: Talleres; Seminarios y conferencias sobre temáticas relativas a la Gestión Cultural y/o disciplinas artísticas específicas; Actividades para Formación de Audiencias.</p>
		<p>Exhibición</p>	<p>Generar instancias para la exhibición de la producción artística local y extra-local, principalmente en las áreas de danza, teatro, música, artes visuales y/o plásticas, entre otras. Para esto, se cuenta con una Sala de Exposiciones y una Sala de Artes Escénicas, además de los espacios al aire libre, que fueron pensados como escenarios para actividades más abiertas y masivas.</p>
		<p>Producción</p>	<p>Generar material que revele el patrimonio cultural de la comuna, a través de, material audiovisual y gráfico. Para ello se ha proyectado la utilización del Estudio de Grabación y un programa a largo plazo enfocado en el patrimonio inmaterial de la comuna y la provincia.</p>

[Cuadro 4]. Propuesta de Valor del Centro Cultural de San Antonio. Elaboración propia.

Fuente: <http://www.centroculturalсанantonio.cl>

[2.-] Centro Cultural de Coyhaique

Coyhaique es una ciudad del extremo sur de Chile. Es la capital de la XI Región de Aysén, limita al norte con la X Región de Los Lagos, y al sur con la Región de Magallanes y la Antártica Chilena. Se encuentra a 1.690 kms aproximadamente de Santiago, tiene una superficie de 7.290 km², una población total de 57.818 habitantes, y una densidad de población de 6,86 habitantes por km².



Fotografía Satelital de la ubicación del Centro Cultural de Coyhaique.

Fuente: Google Maps



Algunos de los talleres que ofrece a la comunidad el Centro Cultural de Coyhaique.

Fuente: <http://www.culturacoyhaique.cl>

<p>CENTRO CULTURAL DE COYHAIQUE ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE COYHAIQUE.</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>CENTRO CULTURAL COYHAIQUE</p>	<p>... ¿? Quiénes somos</p>	<p>La Corporación Cultural Municipal de Coyhaique, es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, y tiene por objeto o finalidad la promoción y difusión del arte y la cultura, pudiendo, para tales fines, crear, estudiar, estimular, promover, ejecutar, coordinar y difundir toda clase de iniciativas que tiendan al fomento de las artes y la cultura y de las actividades ligadas a ella, como la música, la literatura, el teatro, la poesía, las artes plásticas, trabajos visuales y audiovisuales, el baile, el canto, el folklore, la ciencia, así como la promoción, extensión, enseñanza, investigación y todo lo que tienda a su desarrollo, tanto en su aspecto orgánico como funcional.</p>
	<p>... Misión</p>	<p>La Corporación Cultural Municipal de Coyhaique promueve el desarrollo, la difusión y el fomento de la cultura, las artes y las ciencias mediante el estímulo y colaboración para su creación, estudio, enseñanza y extensión, aportando de esta forma al desarrollo de la comuna de Coyhaique, la región, y el país, de manera equitativa y con sentido de pertenencia local.</p>
	<p>... Visión</p>	<p>Ser un referente y un agente transformador de la gestión cultural del Sur Austral de Chile para el desarrollo social de la comuna de Coyhaique y la Región de Aysén, mediante la creación, el fomento y la difusión de las artes, la ciencia y la cultura.</p>
	<p>... Líneas Programáticas</p>	<p>La programación se estructura en torno a estrenos, muestras, ciclos y festivales, como también actividades educativas y de extensión, con énfasis en:</p> <p>Cartelera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenidos locales y nacionales de alto valor cultural, artístico y patrimonial; - Articulación de una oferta variada y asequible para los distintos grupos de audiencias. - Se enfoca en artes escénicas, manuales, musicales y visuales: teatro, cine, música y danza. - En cada temporada, acoge creaciones de: teatro, danza, astronomía, telar, fotografía, yoga, dibujo, pintura y literatura. <p>Educación y Extensión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres gratuitos de verano: ofrecen un lugar de encuentro a la comunidad con el objeto de compartir, aprender y desarrollar actividades entre las distintas disciplinas artísticas (14 años en adelante): Telar decorativo; Voz y la emisión creativa; Reconociendo la flora, fauna y funga; Química de la obesidad; Formulación de Proyectos Culturales; Introducción a las matemáticas universitarias; Filtro básico; Herramientas para potenciar la vida familiar; Expresión y Comunicación; Encuadernación; Técnicas teatrales para contar cuentos; y Crochet básico. - Talleres de pago en diversas disciplinas artísticas: Creación y análisis literario; Lanigrafía; Pintura; Canto y Piano; Fotografía digital; Cerámica; Teatro; Literatura, geografía y paisaje de la Patagonia; Introducción a la Astronomía; Yoga infantil; Teatro Infantil; Yoga adulto y meditación; Dibujo; Telar; Fotografía Digital Analógica; Introducción y análisis del discurso; Guitarra; y Flamenco.

[Cuadro 5]. Propuesta de Valor del Centro Cultural de Coyhaique. Elaboración propia.

Fuente: <http://www.culturacoyhaique.cl>

El Centro Cultural de Coyhaique se inauguró el año 2012. Así como las obras de mejoramiento del Centro Cultural de Castro, la construcción del equipamiento se llevó a cabo gracias al financiamiento del CNCA, del Gobierno Regional a través de un Fondo Nacional para el Desarrollo Regional, y del Municipio. El programa arquitectónico contempló 1 sala de artes escénicas con 214 butacas, 4 salas

para talleres, 2 salas de exposición, y 1 estudio de grabación, todo esto en 1.940 m². La administración del Centro está a cargo de la Corporación Cultural Municipal de Coyhaique, que desde la apertura del equipamiento, ha desarrollado un interesante programa de educación artística en artes escénicas, así como espacios de exhibición de fotografía, charlas y seminarios (Cultura en Red, CNCA : 2014, p. 94 -95).

Referentes de la X Región de Los Lagos

Para realizar el benchmarking, la selección de los equipamientos de referencia a nivel regional se realizó por las siguientes razones:

- # Poseen características arquitectónicas que los hace únicos, atractivos y representativos del territorio que habitan;
- # Uno de ellos, el Teatro del Lago en Frutillar, es quizá EL equipamiento cultural de la zona sur del país que desarrolla una actividad con un impacto mediático nacional muy fuerte. Además, se configura como el enclave musical del sur del país;
- # Molino Machmar es una iniciativa promovida desde la sociedad civil;
- # Además de ser gestionados como persona jurídica sin fines de lucro, han diversificado sus fuentes de ingreso a través de varios métodos, incluyendo el financiamiento de empresas, son proyectos acogidos a la ley de donaciones culturales, gestionan patrocinios y auspicios (personas naturales o jurídicas), y ambos entregan a sus visitantes servicios complementarios como cafetería, restaurante, y alquiler de sus espacios, entre otros.
- # Poseen una imagen corporativa atractiva y definida.



CENTRO DE ARTE MOLINO MACHMAR

Logo y fotografía de la fachada de Molino Machmar, Puerto Varas, Chile.

Fuente: <https://www.molinomachmar.cl/>



Logo y fotografía del Teatro del Lago, Frutillar, Chile.

Fuente: <https://www.teatrodelago.cl>

[3.-] CAMM, Centro de Arte Molino Machmar

Molino Manchamar está ubicado en Puerto Varas, una de las comunas de la provincia de Llanquihue. Esta ciudad del sur chileno fue fundada en la segunda mitad del siglo XIX gracias a la migración de colonos alemanes promovida desde 1845 por el presidente Manuel Bulnes Prieto.

La ciudad se ubica a 1.016kms de Santiago, tiene una superficie total de 4.065 km², una población de 44.578 habitantes, y una densidad de población de 10,97 hab/km²



Fotografía Satelital de la ubicación del Centro de Arte Molino Machmar.

Fuente: [Google Maps](#)



Teatro Familiar "La Bruja Aguja"

22 de diciembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar



Teatro "Patas de Gallo"

21 de diciembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar



Cuenta Cuentos del más Puro Amor

15 de diciembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar



Teatro "MOLFFUN LAUQUEN"

7 de diciembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar



Charla "Explorando el patrimonio genómico de Chile"

21 de noviembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar



Concierto La Junta Primavera Sur

10 de noviembre de 2018, Puerto Varas, Chile
Centro de Arte Molino Machmar

Parte de la programación de pago de Molino Machmar.

Fuente: <https://welcu.com/camm/past>

<p>CENTRO DE ARTE MOLINO MACHMAR Corporación Centro de Arte Molino Machmar</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p> 	<p>... ¿? Quiénes somos</p>	<p>El Centro de Arte Molino Machmar es una Corporación Cultural privada sin fines de lucro, cuyo desafío inicial fue transformar el antiguo Molino Machmar en un moderno Centro para el desarrollo del patrimonio y la cultura, y convertirlo en un lugar de reunión de la comunidad en torno a las diferentes disciplinas artísticas.</p>
	<p>... Misión</p>	<p>Facilitar el acceso de la comunidad al arte, la cultura y el patrimonio. Ponemos a disposición espectáculos y muestras de excelencia artística de carácter nacional e internacional, difundimos el trabajo artístico-cultural que se desarrolla en el extremo austral de nuestro país, y entregamos herramientas de formación y profundización en torno a distintas disciplinas del área cultural.</p>
	<p>... Visión</p>	<p>Hacer de Puerto Varas un mejor lugar para vivir y compartir. En este sentido, nos congregamos para dar vida a un proyecto fundamental para nuestra comuna, la creación de un Centro de Arte que permita el desarrollo y difusión de las diferentes manifestaciones artísticas y culturales que enriquezcan el mundo interior de las personas, que fortalezca el intercambio cultural, el desarrollo de la imaginación y la libertad.</p>
	<p>... Líneas Programáticas</p>	<p>Nuestra línea editorial pone su énfasis en el fortalecimiento del arte como parte de la identidad de una comunidad, en la manifestación artística de lenguajes contemporáneos incluso experimentales, en obras de contenido reflexivo que aporten a la generación de discusión y diálogo entre sus audiencias; donde el espacio, el tiempo, los movimientos, la actuación, el ámbito sonoro y la propuesta visual se conjugan para proporcionar experiencias que conmueven y transformen.</p> <p>Si bien sus líneas programáticas o estratégicas no están explícitas, de la fuente consultada podemos extraer las siguientes:</p> <p>#Presentar, generar y difundir la Cultura y el Patrimonio desde Puerto Varas a la Región de Los Lagos a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puesta en valor del patrimonio arquitectónico del edificio; - Desarrollo de actividades en torno a las artes escénicas: con programación de teatro, danza y música; artes visuales: con exposiciones de pintura, grabado, escultura, textil, fotografía, e instalaciones; audiovisual: con la exhibición de cine comercial, documental y de autor; vulcanología: con exposiciones mensuales, visitas guiadas, y charlas sobre vulcanología y riesgo geológico. - Actividades para público infantil, juvenil y adulto. Talleres. - El equipamiento también desarrolla actividades como seminarios, eventos, reuniones literarias, cuentacuentos para los más pequeños, préstamo de libros en su cafetería, y el alquiler del espacio del Auditorio, del <i>Cowork</i> y de una sala de reuniones. <p>#Potenciar el arte como herramienta de intervención social y educativa, así como también contribuir a la educación integral y fomentar el interés por la actividad artística a través de talleres (teatro, danza, literatura)</p> <p>#Generar vínculos con la comunidad, acercándola al quehacer artístico-cultural.</p>

[Cuadro 6]. Propuesta de Valor del Centro de Arte Molino Machmar. Elaboración propia.

Fuente: <https://www.molinomachmar.cl/>

El CAMM comenzó como un proyecto de recuperación patrimonial de un emblemático edificio de 4 plantas levantado en 1932 en la ciudad de Puerto Varas. Como su nombre lo indica, el edificio corresponde a un antiguo molino que funcionó por casi cuatro décadas, al que un grupo de profesionales de diversas áreas decide rescatar y habilitar para ofrecer un espacio a las artes, el

encuentro y la reflexión de la comunidad. Este grupo de personas se constituye en una Corporación privada sin fines de lucro, a la que los dueños del inmueble ceden el espacio donde se habilita un auditorio equipado con amplificación, iluminación y proyección de primer nivel con capacidad para 84 personas; en la segunda planta, 1 sala de exposiciones con iluminación y climatización especial de 30 metros perimetrales y 215 metros cuadrados; en la tercera planta, una sala de vulcanología administrada por el Servicio Nacional de Geología y Minería; en la primera planta, zona de cafetería “literaria”; y en la cuarta planta una zona de Cowork y una sala de reuniones.

[4.-] Teatro del Lago, Frutillar

Frutillar es otra ciudad de la provincia de Llanquihue, fundada también por inmigrantes alemanes en el año 1856. Se encuentra a 991 kms aproximadamente de Santiago, tiene una superficie de 831,4 km², una población total de 18.428 habitantes, y una densidad de población de 22,17 hab/km². Gracias al trabajo sistemático realizado desde 1968 por la Corporación Cultural “Semanas Musicales de Frutillar”, que tiene dentro de sus objetivos *“incentivar la creación, interpretación y difusión de la música docta de todos los tiempos; consolidar y generar una nueva y amplia audiencia para las artes; y contribuir al desarrollo cultural, social y turístico de la región y del país”*³, en octubre de 2017 la ciudad de Frutillar obtiene la denominación UNESCO de *Ciudad Creativa de la Música*. Bajo ese contexto, y al amparo del Teatro del Lago, la música se vuelve el hilo conductor de la zona y su sello.



Fotografía Satelital de la ubicación del Teatro del Lago.

Fuente: Google Maps

<p>Beatles love songs: acústico Mar 12 Febrero, 2019 20:00 H Mié 13 Febrero, 2019 20:00 H</p> <p>Espectáculos de Programación</p> <p>Concierto Beatles love songs: acústico en Teatro del Lago los días 12 y 13 de Febrero 2019...</p> <p>Evento pasado</p>	<p>La Reina de Espadas Vie 15 Febrero, 2019 12:00 H</p> <p>Espectáculos de Programación</p> <p>Proyección ópera La Reina de Espadas en Teatro del Lago el día 15 de Febrero 2019...</p> <p>Comprar entradas</p>	<p>Siestas audio-parlantes "A la Sombra de las Ondas" / "A l'Ombre des Ondes" Duo Kristoff K. Roll, Francia Vie 15 Febrero, 2019 19:00 H Sáb 16 Febrero, 2019 19:00 H Dom 17 Febrero, 2019 19:00 H</p> <p>Espectáculos de Programación</p> <p>Intervenciones y experiencias Kristof K. Roll: "A l'Ombre des Ondes" en Teatro del Lago los días 15 hasta 17 de Febrero 2019...</p> <p>Comprar entradas</p>	<p>Concierto solistas internacionales Sáb 16 Febrero, 2019 20:00 H Dom 17 Febrero, 2019 20:00 H</p> <p>Espectáculos de Programación</p> <p>Concierto Concierto solistas internacionales en Teatro del Lago los días 16 y 17 de Febrero 2019...</p> <p>Comprar entradas</p>
--	--	--	---

Parte de la programación del mes de febrero 2019 del Teatro del Lago.

Fuente: <https://www.teatrodelago.cl/programacion/>

³ ¿Quiénes somos? Semanas Musicales de Frutillar. En <http://www.semanasmusicales.cl/q-somos/> el 15 de febrero de 2019.

<p>TEATRO DEL LAGO FUNDACIÓN TEATRO DEL LAGO</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p> 	<p>... ¿? Quiénes somos</p>	<p>Inaugurado en 2010 como obra del Bicentenario de Chile, Teatro del Lago no solo es un referente cultural para Chile y Latinoamérica sino también un punto de encuentro social para la macrozona sur del país. En sus instalaciones convive lo mejor del arte y la cultura mundial, con espacios de reunión y celebración que hacen de este teatro un imperdible.</p> <p>Teatro del Lago se convirtió en 2017 en Fundación; reforzando su gobierno corporativo y fortaleciendo estándares de eficiencia y rentabilidad. Hoy, a través de las artes, genera ecosistemas creativos de clase mundial para impulsar el desarrollo educativo, social y económico del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenemos un escenario de clase mundial; - Generamos sinergia artístico-educativa; - Somos un punto de encuentro empresarial, político y social para Latinoamérica. <p>Tal como las grandes fundaciones ligadas a los teatros del mundo, estamos generando nuevas vías de ingresos y hemos estructurado una base de Donaciones y Auspicios para incorporar a nuevas instituciones, fundaciones, empresas y colaboradores.</p>
	<p>... Misión</p>	<p>Desarrollar con excelencia la música y las artes, entregando creatividad, experiencias emocionales y oportunidades de crecimiento, para una mayor integración social.</p>
	<p>... Visión</p>	<p>Apuntamos a ser un polo de desarrollo artístico y educacional para América Latina y el mundo incentivando la creatividad, la integración social y el desarrollo de habilidades ligadas a procesos educativos de excelencia en un entorno e infraestructura excepcionales.</p>
	<p>... Líneas Programáticas</p>	<p>Generación de una programación artística de primer nivel acompañada a la par por una temporada educativa que permita acercar la música, la danza y el canto a todos quienes tengan interés en estas artes:</p> <p>Área educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas y cursos para niños, jóvenes y adultos; - "Escuela de las Artes", escuela de música, canto y danza abierta a la comunidad. Ofrece clases de ballet, danza moderna, danza contemporánea y preparación física; espacio de formación coral, desarrollando contenidos de lenguaje musical, técnica vocal, canto lírico y teatro para niños, jóvenes y adultos, y para directores de coros escolares de la región; y la escuela instrumental, donde se imparten clases de teoría musical, armonía e interpretación de instrumentos. Los alumnos de la escuela participan de dos ensambles en función de sus edades. <p>Programación Artística:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En artes escénicas, música y danza. Su programación ofrece, mayoritariamente, actividades relacionadas a la alta cultura o cultura docta: transmisiones de ópera, música clásica y ballet. Otras actividades: conciertos, obras de teatro, encuentros, sede de festivales, y experiencias didácticas en circo, danza, canto y orquesta ligadas al área educativa creadas especialmente para la familia.

[Cuadro 7]. Propuesta de Valor del Teatro del Lago. Elaboración propia

Fuente: <https://www.teatrodelago.cl/>

Referentes internacionales

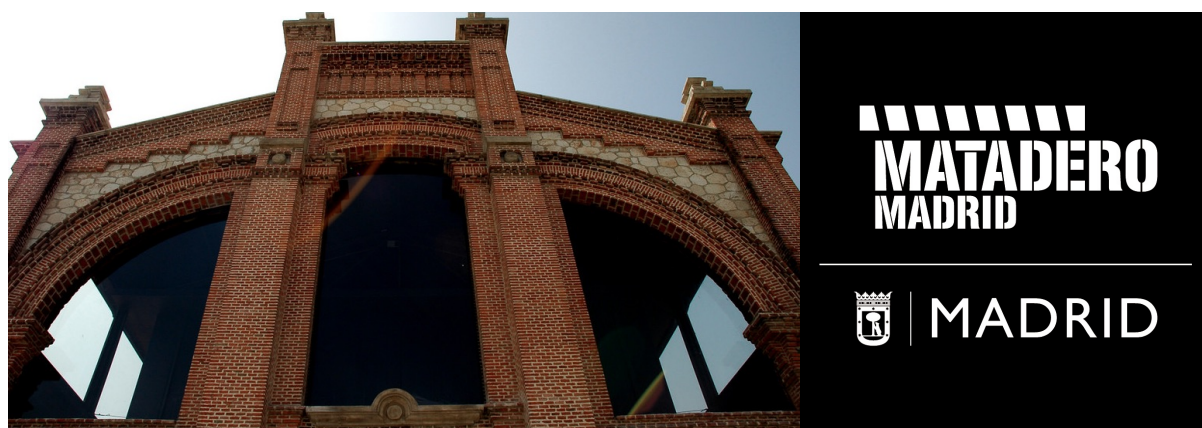
En el caso de los referentes internacionales, la selección de los equipamientos a nivel internacional se realizó considerando espacios que podríamos visualizar como nuestra Visión de futuro, equipamientos culturales en donde:

- # La ciudadanía tiene opciones de participar activamente en alguna de las áreas del centro cultural;
- # Programación de calidad, cuyas temáticas escapan a las categorías de actividades realizadas por los equipamientos culturales municipales de regiones en Chile;
- # Propuesta atractiva y contemporánea, que mezcla distintas disciplinas artísticas, tecnología, nuevos medios, ciencias e investigación, generando espacios de reunión, cooperación y educación no formal, promoviendo la participación e implicación de la ciudadanía;
- # Espacios donde los ciudadanos pueden ser creadores o co-creadores, participando de proyectos colaborativos, generando contenido desde el territorio y que aporte en la mejora de su calidad de vida;
- # Ambos desarrollan residencias artísticas, promoviendo el intercambio y la circulación de producciones, proyectos y de creadores/artistas.



Logo y fotografías del frontis y el interior de Medialab – Prado. Madrid, España.

Fuente: <https://www.facebook.com/MedialabPradoMadrid>



Frontis de una de las naves de Matadero Madrid y su imagen corporativa.

Fuente: <http://www.mataderomadrid.org>

[5.-] Medialab Prado

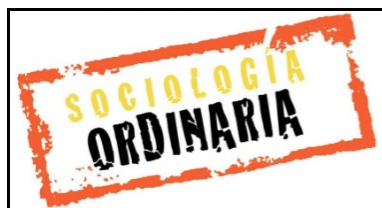
Medialab Prado se ubica en la ciudad de Madrid, en la Plaza de las Letras. El espacio se emplaza actualmente en una antigua serrería belga, rodeado por Teatros, el Museo Nacional de Arte Reina Sofía, el Centro Cultural CaixaForum Madrid, El Museo Nacional del Prado, entre otros puntos de interés artístico y cultural de la ciudad. Medialab – Prado es un programa del Área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid creado en el año 2000, y está gestionado por la empresa pública Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S.A, sociedad mercantil unipersonal de titularidad municipal. Madrid Destino depende del área de Gobierno de Cultura y Deportes. En su Memoria Anual 2017, Madrid Destino expone que Medialab Prado desarrolló 1.619 actividades, tuvo 60.000 usuarios y formó 35 colectivos y grupos de trabajo en 2017.

El equipamiento cuenta con más de 4.000 m², y el espacio está dividido en un **Auditorio** de 280 m² con capacidad para 210 personas, donde es posible realizar presentaciones, conciertos y eventos de mediano o gran formato; **Lab 0**, un espacio diáfano que puede ser utilizado para desarrollar distintos eventos, reuniones y actividades. Posee un área útil de 290 m², con un aforo máximo de 140 personas; **Lab 1**, pensado para talleres y reuniones o espacio expositivo. Tiene capacidad máxima de 115 personas y una superficie de 240 m²; **Minilabs** pequeñas salas de trabajo grupal de 45m² cada una con aforo máximo de 25 personas; 3 apartamentos pensados para **Residencias**; y la **Cantina**, espacio gestionado por una institución externa y pensada desde el consumo local y de proximidad.



Fotografía Satelital de la ubicación de Medialab Prado.

Fuente: Google Maps



Del 21 al 22 de mayo de 2019 - Auditorio

Séptimo Encuentro de Sociología Ordinaria

Los séptimos Encuentros de Sociología Ordinaria ya están aquí y, como siempre, nos gustaría que os sumara a nuestra apuesta por compartir, pensar y conversar en torno a todas esas cosas a las que prestamos poca atención, pese a constituir la red...

Seminario



Jueves 11 de abril de 6 a 9 de la tarde - Auditorio

Datátón UniversityHack 2019

La competición de analítica de datos más importante de España, UniversityHack, celebra de nuevo la entrega de premios en el auditorio de Medialab-Prado el 11 de abril. Cajamar UniversityHack 2019 es un evento dirigido específicamente a los alumnos...

Encuentro comunidad



Jueves 28 de marzo de 18:30 a 20:30 - Lab 1

Comunicación eficiente con gráficas

Mario Pérez-Montoro (Universidad de Barcelona) propone un taller sobre comunicación eficiente con gráficas. Afirma que el 70% del trabajo de un periodista de datos consiste en la búsqueda, obtención y refinado de un conjunto de datos que le permita...

Taller de formación

Algunas de las actividades desarrolladas en Medialab Prado.

Fuente: <https://www.medialab-prado.es/actividades>

<p>MEDIALAB PRADO MADRID MADRID DESTINO S.A.</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>MEDIALAB PRADO</p>	<p>... ¿? Quiénes somos</p>	<p>Medialab Prado es un laboratorio ciudadano que funciona como lugar de encuentro para la producción de proyectos culturales abiertos. Cualquier persona puede hacer propuestas o sumarse a otras y llevarlas a cabo de manera colaborativa. La actividad se estructura en grupos de trabajo, convocatorias abiertas para la producción de proyectos, investigación colaborativa y comunidades de aprendizaje en torno a temas muy diversos.</p>
	<p>... Los objetivos</p>	<p>#Construir, impulsar y sostener comunidades de aprendizaje y de práctica en las que personas que provienen de mundos diversos (por su formación y experiencia, sus intereses, su origen o su situación social) trabajen juntas en el desarrollo de proyectos concretos.</p> <p>#Promover el desarrollo de proyectos culturales libres: bien documentados, modificables y replicables.</p> <p>#Favorecer una atmósfera de cooperación y de intercambio en la que caben la vida y los afectos, el valor de lo informal y de la cercanía.</p> <p>#Experimentar, mejorar y evaluar metodologías y modos de hacer en el trabajo colaborativo en los distintos niveles de acción: institucional en general, en la propia organización interna y en el desarrollo de proyectos por parte de los usuarios y usuarias.</p> <p>#Abrir espacios de reflexión crítica acerca de las tecnologías digitales y su incidencia en la sociedad.</p>
	<p>... Líneas Programáticas</p>	<p>La actividad de Medialab se configura a través de grupos de trabajo, convocatorias abiertas para la producción de proyectos, investigación colaborativa y comunidades de aprendizaje en torno a temas muy diversos.</p> <p>Lo anterior, se estructura en torno a 4 ejes transversales que identificamos en las diversas actividades y propuestas que se desarrollan en el centro, algo así como sus valores, o como ellos lo definen en su página web, sus “modos de hacer”:</p> <p>#Comunidad y mediación: programa de mediación cultural que tiene por objetivo “orientar, acoger, relacionar a los usuarios y proyectos entre sí, convirtiendo el espacio en un lugar hospitalario en el que la escucha y los cuidados ocupan un lugar central”. Las actividades que se desarrollan aquí están orientadas a producir y debatir, acogiendo a numerosos grupos de trabajo. Todos los proyectos se comparten a través de una plataforma online donde la comunidad tiene la oportunidad de documentar y hacer seguimiento a los proyectos.</p> <p>#Prototipado, instancia que permite llevar a la práctica ideas iniciales, en una primera versión. El prototipado se realiza de forma colaborativa, favoreciendo el intercambio de conocimientos y habilidades en torno a un problema colectivo. La mezcla de perfiles y saberes favorece el desarrollo de proyectos diversos y complejos, y el proceso colaborativo permite generar comunidad. La selección de propuestas de prototipado se desarrolla mediante convocatorias abiertas, luego se forman grupos interdisciplinarios de trabajo y asesoría por un equipo de expertos.</p> <p>#Cultura Libre – procomún, bajo la filosofía del libre acceso al conocimiento y del trabajo colaborativo, promueve el uso de herramientas de hardware y software libre y de código abierto.</p> <p>#Trabajo en red, forma parte de redes de colaboración e intercambio constante de conocimientos, modelos y formatos, a nivel local e internacional. En el ámbito local colabora con otras instituciones de la ciudad; desarrolla proyectos transversales con otras áreas del Ayuntamiento de Madrid; Escala y adapta a los formatos de trabajo con talleres en diferentes distritos y barrios de Madrid. En el ámbito internacional redes de colaboración con países de África, con Latinoamérica a través del programa de Innovación Ciudadana de SEIGB, y redes europeas por medio de proyectos subvencionados por la Unión Europea.</p>

[Cuadro 8]. Propuesta de Valor Medialab Prado. Elaboración propia.
Fuente: <https://www.madrid-destino.com> y <https://www.medialab-prado.es/>

[6.-] Matadero Madrid

Matadero Madrid es un Centro de Creación Contemporánea emplazado en el antiguo matadero o mercado municipal de ganados de Madrid que funcionó durante la mayor parte del siglo XX. Inaugurado el año 1924, estaba compuesto por 48 edificios agrupados en 5 sectores.



Fotografía satelital de la ubicación de Matadero Madrid.

Fuente: Google Maps

Desde el año 2005 el antiguo matadero comenzó a convertirse en un recinto de apoyo a la creación, que paulatinamente se fue acondicionando, mejorando las naves y abriendo espacios. El primero de ellos fue *Intermediae*, programa centrado en la gestación de redes de colaboración, la horizontalidad y la transdisciplinariedad.

En sus 85.000 m2 de superficie, el recinto de Matadero está estructurado en torno a instituciones de origen municipal y otras de gestión privada. Dentro de las primeras, encontramos las *Naves de Matadero* o *Centro Internacional de Artes Vivas*, pensadas como espacios expositivos y para artes escénicas; *Intermediae*; la *Cineteca*; el *Centro de Residencias* y el *Espacio Público Plazas*. A las instituciones anteriores se añaden: *Factoría Cultural* / Vivero de industrias creativas; *Casa del Lector*; *Fundación Germán Sánchez Ruipérez*; *Extensión AVAM*; y *Central del Diseño*.

Según datos de su Memoria Anual, el año 2017 a Matadero asistieron 1.277.919 personas y se desarrollaron 3.059 actividades, de las cuales se pueden mencionar 40 residencias, 1.360 sesiones de la cineteca, 1.360 actividades de Intermediae, y el desarrollo de 58 espectáculos y actividades en las Naves.

Programación Matadero

Desde el 25 Febrero al 11 Marzo



Artes visuales

JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS CENTRO DE RESIDENCIAS ARTÍSTICAS DE MATADERO MADRID

01 Mar

se presentarán los trabajos en proceso de los artistas peruanos en residencia, que forman parte del programa de movilidad del CRA.



Cine

MICE. MUESTRA INTERNACIONAL DE CINE EDUCATIVO

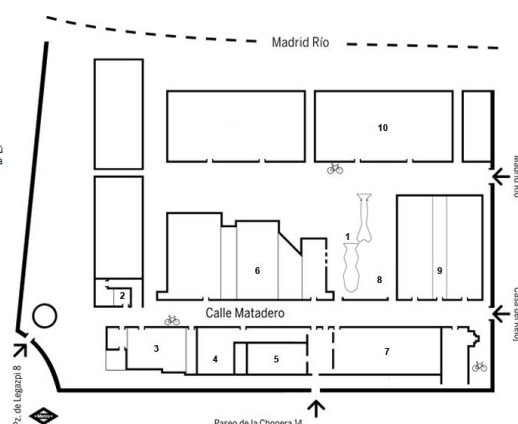
26 Feb

CINETECA Festival donde se entremezcla el cine y la educación. Una muestra cinematográfica de carácter educativo. Despertar en la infancia el placer de disfrutar del cine.


Programación y Mapa del Centro. Fuente:

<http://www.mataderomadrid.org>

MATADERO MADRID



1. Escaravox
2. El Taller y Oficina de Coordinación
3. Cineteca
4. Central de Diseño y AVAM
5. Abierto x Obras
6. Naves del Español
7. Intermediae y Vestibulo
8. Plaza y Calle Matadero
9. Casa del Lector
10. Nave 16

<p>MATADERO MADRID MADRID DESTINO S.A.</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p> 	<p>... ¿? Quiénes somos</p>	<p>Somos un gran laboratorio de creación actual interdisciplinar vinculado a la ciudad, un espacio generalista de intercambio de ideas sobre la cultura y los valores de la sociedad contemporánea, abierto a todos los campos de la creación, con el fin de favorecer el encuentro y el diálogo de los creadores entre sí y de éstos con el público.</p> <p>Es un centro creado en 2006 por el Ayuntamiento de Madrid, y tiene por objetivo:</p> <p>#Promover la investigación, la producción, la formación y la difusión de la creación y el pensamiento contemporáneo en todas sus manifestaciones. Sus áreas de actividad son las artes visuales, las escénicas, la literatura y lectura, el pensamiento, la música y el arte sonoro, el cine, el diseño, la moda, la arquitectura, urbanismo y el paisajismo, desde las que se potencia un enfoque integral y multidisciplinar de la creación.</p>
	<p>... Misión</p>	<p>Matadero Madrid tiene como misión la promoción de la creación en todas sus formas y expresiones, con especial atención a las propuestas transversales mediante tres ejes de actuación: formación, producción y difusión.</p>
	<p>...Líneas de Acción</p>	<p>Estimular la creación contemporánea mediante un modelo de cooperación institucional público y privado, que promueve la participación de la sociedad en el proyecto y garantiza la pluralidad, independencia y viabilidad.</p> <p>Como expresa en su misión, los objetivos de la colaboración público-privada se materializan a partir de tres líneas fundamentales: promover la formación de artistas y públicos, la producción de obra y la difusión de la cultura local a nivel nacional e internacional.</p>
	<p>... Los Objetivos</p>	<p>De las líneas de acción del equipamiento, se desprenden los siguientes objetivos:</p> <p>#Estimular la creación a través de las convocatorias de ayudas, así como facilitar los recursos necesarios para los creadores;</p> <p>#Prestar especial atención a la difusión del trabajo de los creadores con base en la ciudad de Madrid;</p> <p>#Convertirse en el punto de encuentro de profesionales de la cultura, creadores y públicos;</p> <p>#Fomentar la producción de obra nueva, tanto de artistas locales como de nacionales e internacionales;</p> <p>#Contextualizar la creación artística en su tiempo y ponerla en relación con otros ámbitos de la vida pública;</p> <p>#Promover la reflexión sobre los procesos de construcción de la cultura;</p> <p>#Despertar el interés por la cultura entre la ciudadanía y generar nuevos públicos para el arte;</p> <p>#Ser sede de los principales eventos de la ciudad, así como de destacadas citas internacionales vinculadas a la creación contemporánea;</p> <p>#Establecer una red de colaboración, nacional e internacional, con espacios similares, para la puesta en marcha de proyectos conjuntos;</p> <p>#Promover la organización de actividades conjuntamente entre todas las instituciones que forman parte del proyecto Matadero Madrid.</p>

[Cuadro 9]. Propuesta de Valor de Matadero Madrid. Elaboración propia.
Fuente: <https://www.madrid-destino.com> y <http://www.mataderomadrid.org/>

Al igual que Medialab Prado, Matadero Madrid es promovido por el área de Gobierno de Cultura y Deportes del Ayuntamiento de Madrid, y es gestionado por Madrid Destino Cultura Turismo y Negocio S.A.

Conclusiones del benchmarking

Los seis equipamientos estudiados nos muestran implícitamente que la expresión de un centro cultural se hace a imagen y semejanza del contexto en el cual se insertan. Muchas son las variables que indudablemente influyen en lo que se hace o no fuera y dentro de sus muros, y así algunos de estos equipamientos se constituirán en el “caballito de batalla” de una administración municipal o en una estrategia política, en la respuesta de una política nacional o de un programa en particular, en la concreción de un sueño de un grupo de personas organizadas de la sociedad civil, etc. Al fin y al cabo, las seis experiencias pretenden dotar a una ciudad de un equipamiento cultural, de un lugar de encuentro, en donde la ciudadanía pueda desde ir a navegar por internet, disfrutar de puestas en escena de primer nivel y de calidad internacional, o generar redes de intercambio y crecimiento personal desde las cuales la comunidad en su conjunto se beneficiaría.

En los equipamientos nacionales predomina la concepción de “favorecer el acceso de la ciudadanía a la cultura” de “acercar la cultura”, modalidad que va en estrecha relación a lo que plantearon las políticas culturales nacionales anteriores. Como estudiamos antes, la nueva política cultural quiere pasar de favorecer el acceso a promover la participación cultural, a promover que la comunidad local sea ella misma quien cree instancias que permitan mejorar la calidad de vida de todas las personas y dar respuesta a las problemáticas del territorio. Es en esa línea que trabajan los dos equipamientos internacionales estudiados, como laboratorios de creación y laboratorios ciudadanos, que no sólo actúan como proveedores de una oferta, cartelera o programación cultural, sino que se constituyen también en espacios donde la ciudadanía puede desarrollar y producir proyectos de forma abierta y colaborativa, donde **son los propios usuarios los creadores**, entonces ya no es sólo la comunidad artística quien se hace cargo de solventar una oferta cultural que promueva el encuentro de distintas generaciones y disciplinas, sino que los vecinos y vecinas, en instancias donde prima el diálogo, la reflexión, y el aprendizaje cooperativo, se hacen cargo de sus inquietudes de la mano de mediadores culturales, y con posibilidades de entablar diálogos y encuentros directos con profesionales y artistas.

Los centros culturales nacionales estudiados no promueven la creación de obra nueva, sino que generalmente actúan como recipientes de actividades externas que muchas veces son promovidas por agentes de fuera del territorio. Más que crear, reproducen, se convierten en proveedores y sus públicos en receptores pasivos de sus propuestas. Para ser justos, lo que podríamos considerar como obras de producción propia son aquellas que surgen del trabajo con los alumnos de los distintos talleres que se imparten en los equipamientos, de los concursos de poesía, de pintura etc. que se desarrollan a modo de convocatorias abiertas a toda la comunidad, pero no actúan como residencias, centros o laboratorios de creación. Ésta es la etapa que nos gustaría salvar entre la tipología de centro cultural y/o equipamiento cultural que hemos visto en el *benchmarking* para el caso de Chile, y lo que desarrollan Medialab Prado y Matadero Madrid, éstos últimos laboratorios de creación interdisciplinar vinculados a la ciudad, donde además de favorecer el encuentro, se promueve por sobre todo la creación desde un enfoque integral y multidisciplinar, contextualizándola y relacionándola además con otros ámbitos de la vida pública y en diálogo directo con el territorio y las personas, favoreciendo lo que

la política nacional define como ciudadanía cultural, donde los individuos son sujetos activos y responsables del bienestar propio y del resto de la comunidad, con derecho al conocimiento y al habla.

En nuestra mente, la imagen que tenemos de la gestión cultural chilena se asemeja a un plano, a una gestión cultural en dos dimensiones, en donde los modos de hacer y el desarrollo de actividades artísticas se repiten. Independiente de entregar o no relevancia a las manifestaciones artísticas locales, se pierde la oportunidad de generar nuevas lecturas, lecturas contemporáneas, de conectar disciplinas, de promover el debate, la reflexión y la conciencia crítica, e incluso de visibilizar y promover la puesta en valor del patrimonio propio y los saberes locales. Poco a poco está permeando esta nueva concepción de la gestión cultural que percibimos en Medialab Prado y en Matadero Madrid, en donde multiplicidad de expresiones tienen cabida, en donde es posible experimentar para mejorar, en donde verdaderamente el centro son las personas y desde allí se comienza a construir, desde abajo hacia arriba.



Imagen de la Open Cities Summit celebrada en Medialab Prado 2016
Fuente: <https://www.medialab-prado.es/noticias/el-bueno-el-malo-el-enredado>

[... 3]

Conclusiones del análisis macro

“[...] la existencia de una infraestructura cultural no asegura su buen funcionamiento y proyección: la ciudadanía cultural, los creadores, artistas, cultores y las organizaciones —sus intereses, motivaciones y expresiones— son quienes permiten el sustento y la continuidad de estos espacios. Una infraestructura cultural carente de la gestión adecuada pierde su sentido, y corre el riesgo de ser una inversión sin retorno alguno a la comunidad. [...] mientras mejor respondan las infraestructuras culturales a las necesidades y características de un territorio, más coherente será su contenido”.

(Política Nacional de Cultura 2017-2022, p. 68)

Gracias a las fuentes consultadas, pudimos desarrollar una caracterización de los centros culturales de gestión municipal que se ajusta a nuestra experiencia empírica: falta de profesionalización o preparación de los distintos componentes del equipo de trabajo en ámbitos que hoy consideramos centrales para la gestión de equipamientos culturales, a saber: el diagnóstico de las dinámicas culturales locales; el desarrollo de una planificación estratégica; el desarrollo de estrategias de financiamiento que permitan depender en menor medida de los dineros públicos, y diversificación de las fuentes de ingreso propio; en el diseño, formulación y postulación de proyectos culturales, tanto a concursos públicos nacionales, a la consecución de financiamiento privado, y a otras fuentes de financiamiento desde el ámbito internacional; una débil relación con el sector privado, que salvo casos puntuales, no se vincula activamente con el sector cultural chileno, más aún en el caso de las zonas extremas del sur, donde las carencias identificadas por el estudio se ven acentuadas si las comparamos con los datos del resto del país. En ese sentido, la zona norte de nuestro país es la que presenta mejores niveles respecto de la preparación de los equipos de trabajo de las unidades culturales municipales, en la planificación, en la diversificación de las fuentes de ingreso y financiamiento, y en el uso de otras herramientas como la segmentación de públicos y en el desarrollo de una programación artística. El Estudio de Gestión Cultural Municipal (CNCA : 2013) deja muy claras las necesidades de los gestores culturales, las que fueron presentadas en el primer apartado de nuestro trabajo a través del Cuadro 1. En él podemos apreciar que la Planificación Estratégica en la zona sur austral es una de las necesidades identificadas por los encargados como más urgente, cuestión que el Ministerio y la legislación vigente en cultura están tratando de cambiar a través de la promoción de programas como Red Cultura que, dentro de otros objetivos, fomenta que los municipios adscritos al programa puedan elaborar de forma participativa sus planes de desarrollo cultural como una de las acciones en la línea de fortalecer la gestión cultural municipal, y también para promover lo que la política cultural define como ciudadanía cultural. Actualmente, son cada vez más los municipios que están desarrollando y publicando en el repositorio del Ministerio de Cultura sus Planes de desarrollo cultural, los que deben también incluirse dentro de los Planes de desarrollo comunitario o PLADECO. Independiente de lo anterior, una de las debilidades que identificamos como más fuertes en el sector tiene relación con que la mayoría de los esfuerzos que realizan los equipamientos culturales se constituyen, o al menos se perciben, como intervenciones aisladas en el tiempo y en el

espacio, que no logran generar una continuidad que favorezca una implicación fuerte de la comunidad ni de impacto en el ecosistema cultural local, que si lo sumamos a una deficiente gestión de los públicos, de sus audiencias, da como resultado bajos índices de participación y de valorización de la cultura, del arte y del patrimonio local.

Los bajos niveles de participación cultural existentes en nuestro país, donde aproximadamente sólo el 20% de la población realiza alguna actividad artístico cultural –y muy esporádicamente–, también nos da mucho qué pensar, sobre todo cuando la política actual apela a que sea la misma ciudadanía quien debe participar activamente en la gestión de sus espacios de ocio, de arte y cultura. Creemos que si se quiere pasar de garantizar el acceso al disfrute de las diversas manifestaciones culturales, a garantizar la participación, se debe hacer un trabajo mucho más exhaustivo en las edades tempranas, en la educación, entregando representación por ejemplo en los planes de estudio al patrimonio, e incorporar en la escuela la noción expuesta por Anne Bamford de la educación a través de las artes, es decir, emplear metodologías educativas que recurren a sistemas pedagógicos creativos y artísticos para impartir todas las materias en la escuela (2009, p. 82).

¿Cómo podemos garantizar la participación cultural, la ciudadanía cultural, si la mayor parte de la población no tiene una relación positiva con el mundo de las artes, la cultura y el patrimonio, si no perciben las diversas manifestaciones culturales y su propio patrimonio cultural como algo que tiene un valor en sí mismo? El trabajo directamente con las escuelas, y emplear otras estrategias dentro del centro cultural que realcen la visibilidad del equipamiento en sí y de lo que pasa dentro de él pueden ser dos factores fundamentales para la mejora del escenario actual. A todas luces, el factor clave en todo lo anterior es la gestión, en el sentido de comenzar a construir las bases de un proyecto con objetivos y metas definidos, que dentro de sí también tenga una estructura funcional enfocada en un modelo de gestión que identifique claramente cuáles son su misión, su visión, sus valores, sus objetivos y sus ámbitos de acción, e implementar una estrategia que al menos los equipamientos culturales que pudimos conocer aquí en Catalunya están incorporando rápidamente. Esto es la estrategia de comunicación y de marketing digital.

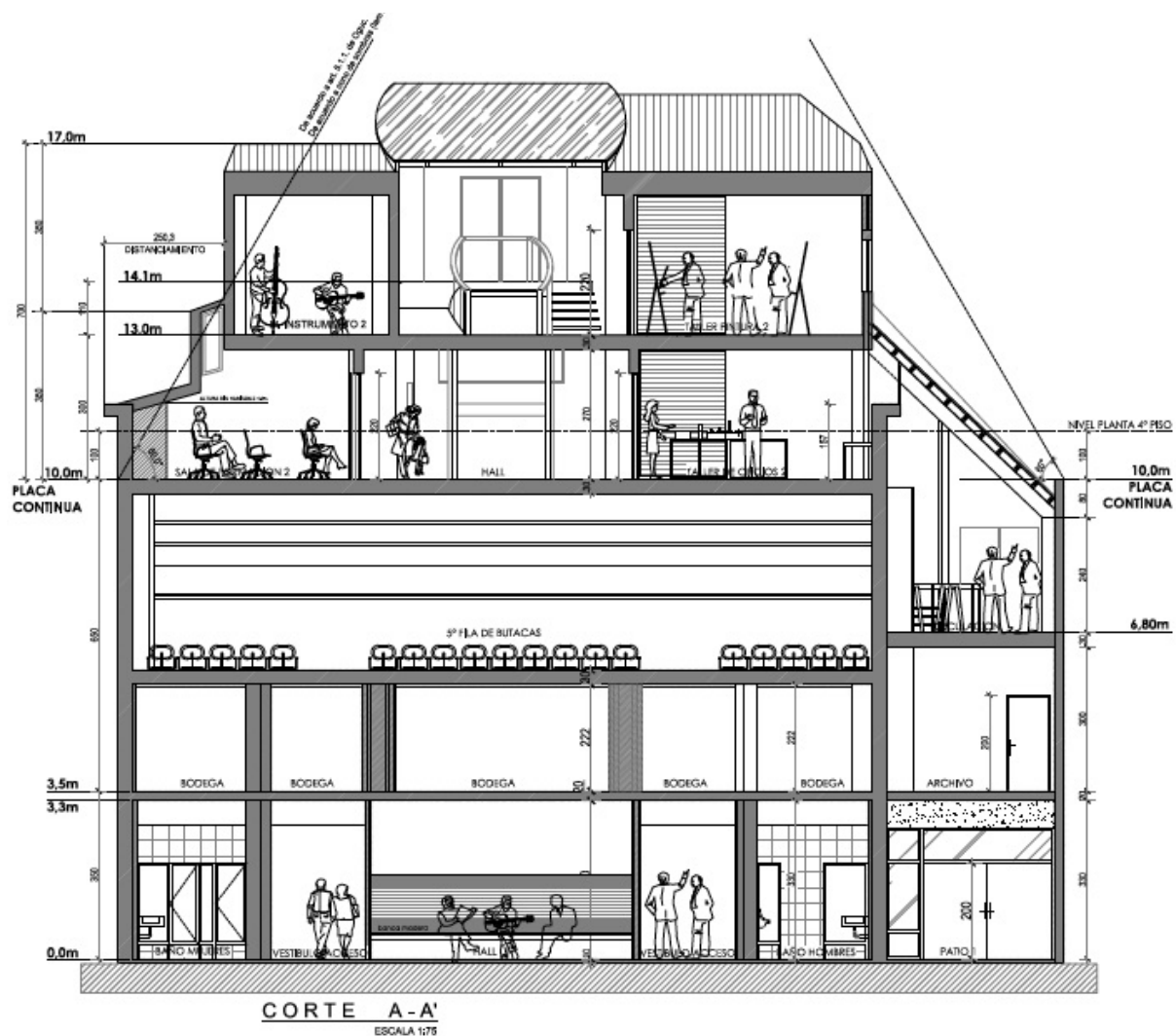
Los equipamientos que seleccionamos en nuestro benchmarking responden a lo anterior, ya que consideramos que son instituciones que de partida se gestionan desde una planificación previa, desde un concepto definido, con una programación innovadora, y con una propuesta de valor clara.

“aquellos municipios que exhiben un nivel de institucionalización más fuerte de la gestión cultural, también son municipios que otorgan mayor importancia a la cultura como expresión de la comunidad y no sólo como celebración, y destinan parte importante de su gestión a fortalecer la actividad cultural local”.

(Estudio de Gestión Cultural Municipal, CNCA : 2013, pág. 148)

II PARTE

Análisis Micro



Corte del Centro Cultural, proyecto de mejora.
Fuente: Mercado Público

La X Región de Los Lagos

Dado que nuestro trabajo está enfocado en un equipamiento cultural que se encuentra en la comuna de Castro, una de las comunas de la región de Los Lagos, antes de hablar de la comuna y del equipamiento en cuestión, contextualizaremos el territorio en donde éste se inserta. Para ello, utilizamos la información territorial regional expuesta en la página web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region10/>) y el diagnóstico realizado en la Política Cultural Regional Los Lagos 2017 - 2022 (CNCA, 2018).

La Región de Los Lagos se encuentra a 1.033 kms de la capital. Se ubica entre los 40°15' y los 44°14' de latitud sur, limita al norte con la Región de Los Ríos, al Sur con la Región de Aysén, al Este con Argentina y al Oeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie total de 48.583,6 km², lo que corresponde al 6,4% de la superficie de Chile continental.

Administrativamente, la región se divide en 4 provincias y 30 comunas: la provincia de Llanquihue, en donde encontramos 9 comunas, una de ellas la capital regional y provincial de Puerto Montt; Chiloé, que tiene 10 comunas, una de ellas Castro; Osorno, que posee 7; y Palena –esta última la más alejada y con ciertas dificultades de acceso–, en donde el territorio se ha dividido en 4 comunas. Según datos del Censo 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, INE, 2017), la región tiene una población de 828.708 habitantes, que corresponde al 4,7% de la población nacional, con una densidad de 17,06 habitantes por kilómetro cuadrado.



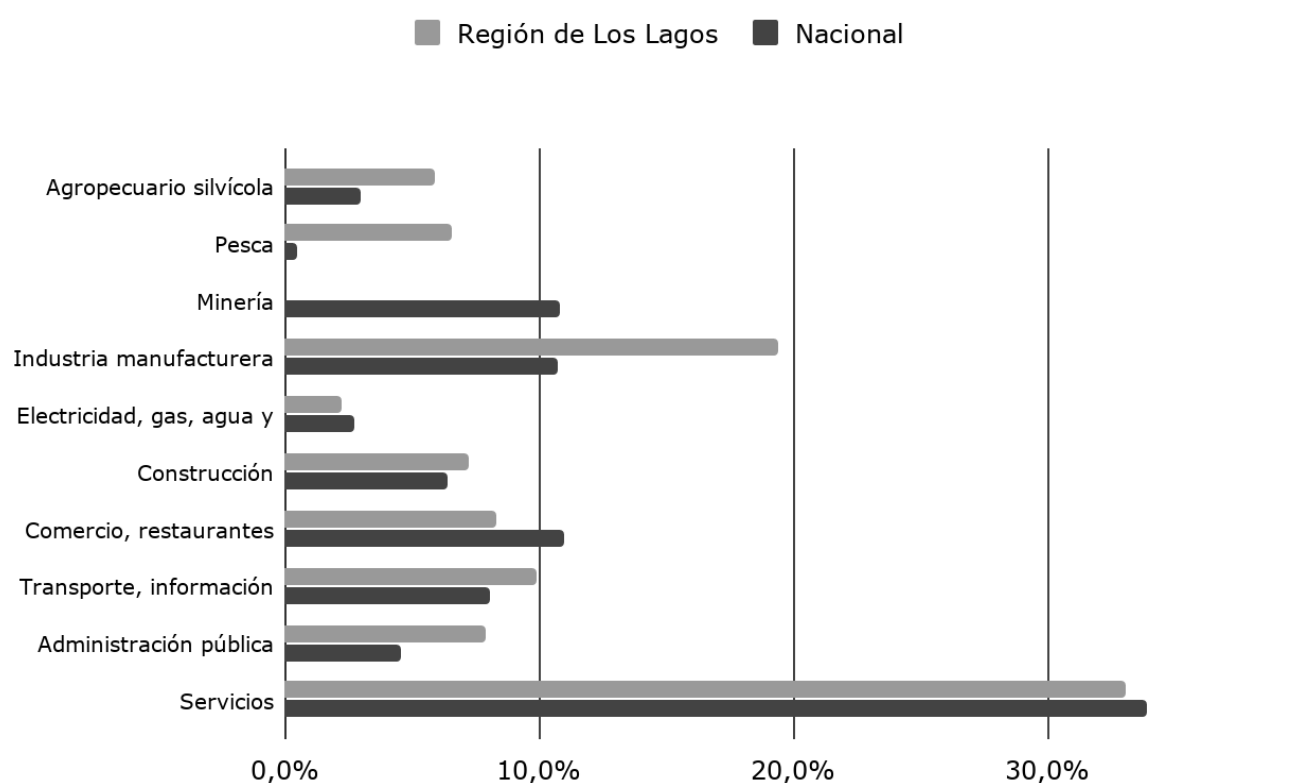
Mapa geográfico de la X Región de Los Lagos

Fuente: Biblioteca Nacional del Congreso de Chile. En

<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region10/>

El paisaje de la región deja de manifiesto el milenar actuar de hielos y volcanes, estructuras geológicas que originaron la mayoría de las formas del relieve que encontramos actualmente. Dicho relieve comprende dos zonas que pueden diferenciarse muy bien entre sí: en una de ellas predominan los sistemas lacustres, y en otra predominan las islas y los canales. En cuanto al clima de la región, corresponde al clima templado oceánico lluvioso con ausencia de periodo seco.

Según los datos entregados por la Política Cultural Regional, las actividades económicas más representativas de la región están vinculadas al ámbito ganadero, a la acuicultura y a la industria forestal, todas actividades que en Chile corresponden al sector primario de la economía, netamente extractivo. La proporción del aporte por sector al PIB de la región se configura de la siguiente manera: Servicios (33,1%); Industria manufacturera (19,4%); Transporte, información y comunicaciones (9,9%); Comercio, restaurantes y hoteles (8,3%); Administración pública (7,9%); Construcción (7,2%); Pesca (6,6%); el sector Agropecuario silvícola (5,9%); y Electricidad, gas, agua y gestión de desechos (2,2%)

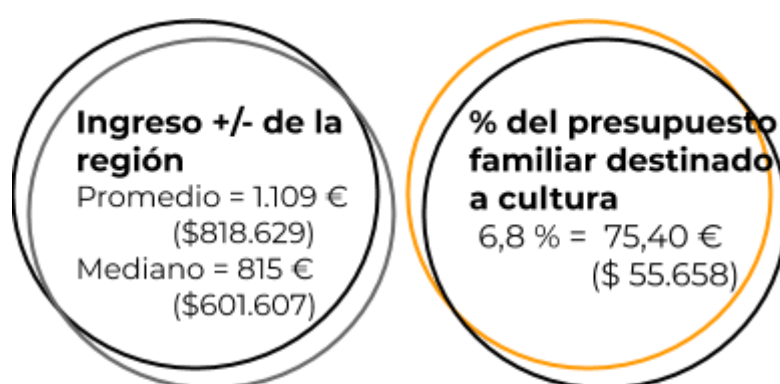


[Gráfico 4]. Porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) nacional y regional por sectores económicos, 2015.

Fuente: Política Cultural Regional Los Lagos 2017 - 2022. p. 34

Algunas de las principales cifras sociodemográficas de la región para los años 2015 – 2016 nos hablan sobre un mayor porcentaje de ocupación entre las mujeres comparado con el total nacional, 45,4% y 44,9% respectivamente, mientras que el porcentaje de ocupación en hombres corresponde a un 69,9% versus el 67,4% a nivel nacional. En contraste al porcentaje de ocupación, la desocupación en mujeres alcanza el 3,5% y en hombres el 2,9%. El 16% de la población de la región se encuentra en situación de pobreza medida por el nivel de ingreso, porcentaje que a nivel nacional alcanza el 11,7%. Según

datos entregados por la fuente consultada, en relación a la pobreza multidimensional⁴, la región se sitúa sobre el promedio nacional (20,9%), con un 23,2%. Otro indicador importante de resaltar corresponde al nivel de escolaridad, donde la población regional de 15 o más años cuenta con 9,8 años de escolaridad, menor al nivel nacional que para el mismo tramo de edad corresponde a 11 años. Otro indicador importante de resaltar es que el 24,1% de la población de la región declara pertenecer o ser descendiente de pueblos indígenas, cifra mucho mayor al promedio nacional de 9%. De dicho 24,1%, el 98,5% corresponde a descendientes de la cultura Mapuche–Huilliche o “Gente de la Tierra”.



[Figura 1] Ingresos promedio y mediano de la región de Los Lagos, y % del presupuesto destinado a cultura en las capitales regionales. Cálculo de divisas realizado en función de 1€ igual a \$738,17. **Fuente:** Encuestas Nacional Suplementaria de Ingresos ESI 2017, y de Presupuestos Familiares EPF Junio 2018, INE

En relación al nivel de ingreso por hogar y al porcentaje del presupuesto familiar destinado a cultura, los datos entregados por las encuestas nacionales Suplementaria de Ingresos y de Presupuestos Familiares del Instituto Nacional de Estadísticas (INE; Junio de 2018), muestran que el ingreso promedio de los hogares de la región es de 1.109€ mensuales, y el mediano de 815€ mensuales. Por otro lado, el gasto promedio mensual destinado a cultura de los

hogares en las capitales regionales asciende a 98,40€. Para realizar el cálculo, la encuesta consideró como gasto promedio mensual de los hogares un monto de 1.408,66€. Al comparar las cifras descritas en la imagen, si el ingreso promedio de los hogares de la región de los Lagos asciende a 1.109€ mensuales, y se calcula que el porcentaje del presupuesto familiar destinado a cultura es del 6,8%, el gasto destinado a cultura y recreación en la región asciende a 75,4€ mensuales por hogar.

El diagnóstico entregado por la Política Regional Cultural 2017 – 2022 (PRC, CNCA : 2017), presenta una distribución de los espacios culturales existentes en la región diferenciándolos según **espacios culturales especializados** o **no especializados**. La política entiende a los espacios culturales especializados como “un bien inmueble o recinto de carácter permanente, de características físicas específicas que posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades o fases del ciclo cultural”, y a los espacios culturales no especializados como “las infraestructuras, bienes inmuebles y espacios públicos y de soporte urbano, que van más allá de los especialmente contruidos o habilitados, que sean utilizados para prácticas artísticas y culturales” (PRC, CNCA : 2017, p.86).

Bajo estas definiciones, se hizo un catastro que reveló 160 espacios culturales, entre los que se encuentran:

⁴ La pobreza multidimensional en Chile se mide en base a cinco dimensiones (educación, salud, trabajo y seguridad social, vivienda y entorno, y redes y cohesión social). Para el caso de la región estudiada, las mayores carencias se presentan en la dimensión de trabajo, y educación, con un 32,2% y 29,1% respectivamente.

REGIÓN DE LOS LAGOS		Nº
Tipo de inmueble	Tipo de espacios / Total	160
Espacio Cultural Especializado	Centro Cultural o casa de la cultura	29
	Biblioteca	24
	Museo	19
	Teatro o sala de teatro	7
	Sala de exposición	5
	Sala de ensayo	3
	Cine o sala de cine	3
	Galería de arte	1
Espacio Cultural no especializado	Espacios deportivos	36
	Espacio multiuso	16
	Espacios públicos	10
	Otro tipo de espacios	7

[Cuadro 10]. Distribución de los espacios culturales catastrados en la región de Los Lagos, según tipo de espacios e inmueble, 2015. **Fuente:** Tabla 5, *Política Cultural Regional 2018*, p. 87

Como podemos ver en el Cuadro 10, dentro de los espacios culturales especializados predominan los centros culturales, las bibliotecas y los museos. Por otro lado, los espacios culturales no especializados que destacan son los deportivos. Ante tal panorama de infraestructura, donde encontramos sólo 1 galería de arte, 3 salas de cine, 3 salas de ensayo, y 5 para exposiciones, podríamos sugerir que la oferta y la participación cultural de la región está condicionada por sus características de infraestructura. Del total de equipamientos catastrados, podemos ver en el cuadro que predominan los equipamientos culturales especializados, porcentajes que a nivel nacional y regional corresponden al 60% y al 57% respectivamente, mientras que los no especializados se constituyen en el 40% y 43% restante a nivel nacional y regional. Las comunas de la región que poseen mayor presencia de espacios culturales corresponden a Puerto Montt –capital regional–, y Osorno, que poseen alrededor de 11 y 16 espacios culturales. 22 de las 30 comunas de la región poseen entre 2 y 5 espacios culturales, y las 6 restantes, entre 6 y 10. Castro se incluye dentro de este último grupo. (PCR. CNCA, 2018, p. 85). De los 160 espacios culturales, el Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada realizado por el Consejo en el año 2017, establece que la relación entre infraestructura cultural (160) y el número de habitantes de la región según datos del 2013 (823.724 personas) es de 5.148 habitantes por infraestructura cultural.

Recordando lo expuesto por Pedro Güell Villanueva et. al (2011), una de las preguntas que nos surge luego de todo lo planteado anteriormente tiene que ver con lo siguiente: ¿están los habitantes accediendo a aquellas manifestaciones o expresiones artísticas que les gustaría consumir, o acceden

simplemente a aquellas que se encuentran disponibles en su ciudad de residencia?. Entendemos que estudios que se planteen esta interrogante no se han desarrollado hasta el momento en nuestro país.

Comprendiendo la importancia que tienen todos los actores colectivos o individuales en la promoción de la participación y el fomento del sector creativo en los territorios, los agentes culturales muchas veces suplen aquellas carencias en torno a oferta programática, mediación artística y cultural, y dinamización territorial que el estado no es capaz de solventar por sí mismo: llegan donde el estado no. (PRC, CNCA : 2018, p. 48).

Tomando como referencia la cantidad de inscritos para el año 2017 en la plataforma Perfil Cultura⁵, la Política Cultural Regional determina que en la región de Los Lagos existen 809 agentes culturales dentro de la categoría de persona natural, de los cuales 442 son mujeres y 367 son hombres, cuyo rango etario mayoritario está entre los 30 y 44 años. Al igual que los equipamientos culturales especializados, los agentes culturales también tienden a concentrarse en las comunas más pobladas de la región, encontrándose sólo en la comuna de Castro entre 25 – 83 personas (p. 49). En el caso de los agentes culturales con personalidad jurídica, en la región existen un total de 121, dentro de los cuales 30 poseen fines de lucro y 91 sin fines de lucro. Estos agentes también se concentran en las comunas más pobladas de la región – Puerto Montt y Puerto Varas–, y entre ellos destacan las agrupaciones o asociaciones culturales (22), las sociedades limitadas (17), y las organizaciones territoriales o funcionales (12) (p. 50). Para nosotros resulta importante señalar que, aun cuando la Política obtiene desde la base de datos de Perfil Cultura el número de agentes culturales de la región, no se especifica si esos perfiles o agentes culturales se encuentran activos, es decir, si han realizado en el último año alguna postulación o desarrollo de un proyecto cultural en la zona.

Agentes culturales con fines de lucro en la Región de Los Lagos	30
Sociedades limitadas	17
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada o EIRL	7
Sociedades comerciales	3
Sociedades por acciones	2
Sociedades anónimas	1

[Cuadro 11]. Agentes culturales con personalidad jurídica en la región de Los Lagos con fines de lucro según tipo de organización. **Fuente:** Tabla 1, Política Cultural Regional 2018, p. 52, a partir de base de datos Perfil Cultura 2017, CNCA

⁵ Perfil Cultura es el registro público y único de personas naturales o jurídicas que permite optar a financiamientos del Ministerio de Cultura en diversas líneas y modalidades, en modalidad de concurrencia.



Algunas de las actividades desarrolladas en la Fiesta Costumbrista de Castro. De izquierda a derecha: trilla, cestería y trabajos en madera. **Fuente:** <https://www.facebook.com/MunicipalidaddeCastro>

Agentes culturales sin fines de lucro en la Región de Los Lagos	91
Agrupaciones o asociaciones	22
Municipalidades	16
Corporaciones	12
Organizaciones territoriales o funcionales	12
Organizaciones sociales	9
Asociaciones vecinales	5
Fundaciones	5
Asociaciones gremiales	2
Corporaciones municipales	2
Universidades	2
Centros Culturales	2
Otro tipo de agrupaciones o asociaciones	1
Bibliotecas	1

[Cuadro 12]. Agentes culturales con personalidad jurídica en la región de Los Lagos sin fines de lucro según tipo de organización. **Fuente:** Tabla 1, Política Cultural Regional 2018, p. 52, a partir de base de datos Perfil Cultura 2017, CNCA

Como mencionamos en un principio, los agentes culturales de la región se posicionan como uno de los eslabones más importantes de la cadena, ya que son ellos quienes dinamizan el sector creativo, artístico y cultural en el territorio, o como lo plantean las fuentes consultadas "*ante la ausencia de instituciones de mayor envergadura, son quienes hacen posible la mediación artística y cultural*" (PRC 2017-2020 : 2017, p. 48).

En relación a los proyectos postulados a los fondos concursables o en concurrencia que otorga el Ministerio de las Culturas, estos han ido aumentando en cantidad desde el año 2012 al 2016. Cerca del 21% del total de proyectos postulados obtuvieron los fondos, superando al promedio nacional para el año 2016 que fue de 18%. La mayor cantidad de proyectos que se postulan corresponden al Fondo del Libro, seguidos por los fondos del Audiovisual y de la Música. Por otro lado, las disciplinas con mayor número de proyectos financiados corresponden a literatura, artes visuales, música y patrimonio. A nivel país, estas tendencias se mantienen para el sector del libro, que también obtiene la primera mayoría de financiamiento, seguido por la música, el audiovisual y las artes escénicas.

En el ámbito de las empresas ligadas al sector de las artes y la cultura, en la región de Los Lagos existen 1.548 empresas creativas⁶, de las cuales 1.238 pertenecen al rubro de las artes, 52 a actividades de la educación, y 258 vinculadas con actividades de equipamiento, soporte e infraestructura (PRC, CNCA : 2018, p. 54). Estos datos expuestos por la Política Regional Cultural fueron obtenidos desde las bases de datos para el año 2015 del Servicio de Impuestos Internos (SII), y se calcula que el total de ventas general de estas empresas para el año 2015 equivale a 77,5 M€ aproximadamente⁷. Dato importante de resaltar, es la cantidad de estas empresas vinculadas al rubro de la artesanía, 510 en total, seguida de las artes literarias, libros y prensa (201), la publicidad (196), artes musicales (42), y de radio y televisión (42).

Considerando el sector de la Artesanía, el Informe Anual 2017 de Estadísticas Culturales (CNCA, 2018) indica que la región de Los Lagos tiene 1.295 artesanos inscritos, convirtiéndose en la segunda región a nivel nacional superada solamente por la región de La Araucanía (1.890). La disciplina que sobresale es la textilera, indicando que 917 personas se dedican a ello, seguida por el trabajo en cestería y fibras vegetales (172) y el trabajo en madera (79).

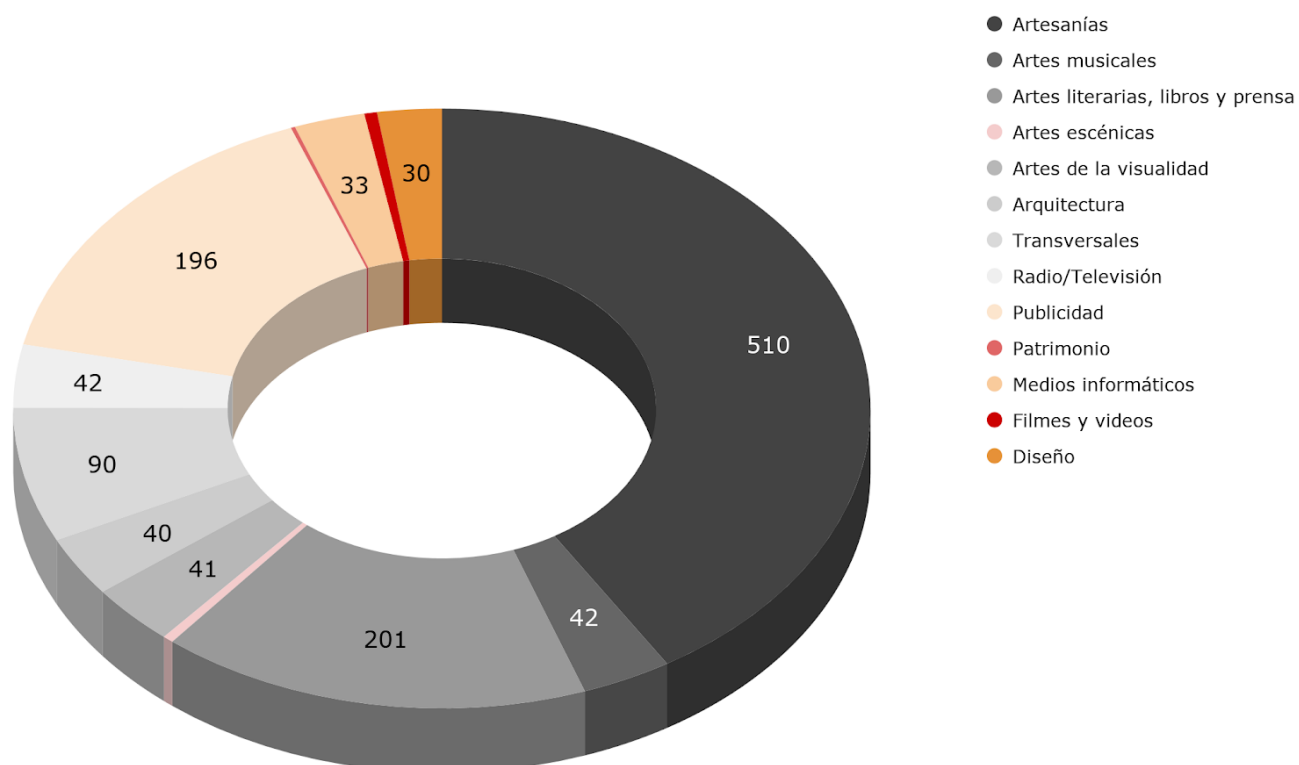


"Frazadas con Historia", hilados de la isla de Quemchi. Exposición realizada durante la primera mitad del 2018 en el Centro de Arte Molino Machmar sobre trabajos textiles chilotes que rescatan el arte del hilado y revalorizan el patrimonio textil. Fuente:

<https://www.facebook.com/centrodeartemolinomachmar/posts/-hasta-el-26-de-junio-puedes-ver-la-exposici%C3%B3n-de-hilados-de-quemchi-frazadas-co/1553934224716764/>

⁶ Las empresas que se relacionan con la economía creativa en Chile se encuentran dentro de los sectores del patrimonio, artesanías, artes visuales, artes escénicas, artes musicales, artes literarias, libros y prensa, medios audiovisuales e informáticos, arquitectura y diseño. A su vez, estas empresas se dividen en tres grupos en función de su actividad: (1.) el grupo de empresas creativas que realiza actividades artístico culturales, (2.) empresas que se vinculan al ámbito de la educación de formas creativas, (3.) y las empresas que se vinculan con el ámbito de la creación pero desde una perspectiva de soporte e infraestructura.

⁷ Considerando que los valores entregados por el SII son del año 2015, para realizar la conversión a euro se tomó como referencia el valor de la moneda al 31 de diciembre de 2015, que corresponde a 1€ = 771,95 pesos chilenos.



[Gráfico 5]. Distribución de empresas artístico - culturales de la región de Los Lagos según sector creativo, 2015. **Fuente:** Gráfico 6, *Política Cultural Regional Los Lagos 2017 - 2022*, p. 55

En relación al aporte económico de estas empresas al PIB nacional, debemos decir que en Chile recientemente se están realizando esfuerzos por desarrollar metodologías que permitan medir lo anterior. Por esta razón, no existen datos exactos, sólo aproximaciones del aporte del sector cultural y creativo a la economía nacional. En el estudio *Actualización del impacto económico del sector creativo en Chile* (CNCA, 2017, p. 31), se muestra un gráfico que entrega una aproximación del valor añadido de la cultura bajo tres definiciones distintas del sector. En base a dicho gráfico, y según la definición utilizada por el CNCA, el año 2013 el valor añadido de la cultura como porcentaje al PIB fue de 1,86%.

Por último, y para acabar de dar contexto a la región de Los Lagos en torno a algunas de sus características específicas ligadas al ámbito de la cultura y las artes, debemos decir que la región cuenta con once instituciones de educación superior que entregan formación en el ámbito cultural o creativo a través de diversos programas. La Política Cultural Regional expone que del total de 63 programas impartidos en la región, 25 corresponden a la categoría de *Grados Artísticos* (Administración de servicios gastronómicos; Administración gastronómica internacional; Arquitectura; Cocina internacional y tradicional chilena; Dibujo de arquitectura y obras civiles; Diseño editorial; Diseño gráfico; Gastronomía internacional; Gastronomía internacional y tradicional chilena; y Producción gastronómica); 5 a programas de *Investigación* (Magíster Latinoamericano en Estudios

Culturales y Literarios; técnico Universitarios en Educación Intercultural; Doctorado en Ciencias Sociales y Estudios Territoriales; Magíster en Ciencias Sociales; Magíster en Ciencias Humanas); 1 programa del ámbito de la *Educación* (Pedagogía en Educación Media en Artes, mención en Música o Artes Visuales); y 32 programas vinculados a la categoría que la Política Cultural Regional ha denominado como *Equipamiento, infraestructura y soporte* (Ingeniería en computación o Informática: 21 programas; Programación: 3 programas; Técnico en plataformas informáticas: 8 programas) (PCR, CNCA : 2018, pp 45 - 47).

A raíz del panorama anterior en torno a las opciones formativas en el ámbito de la cultura y las artes que entrega la región a sus habitantes, la Política hace la observación respecto de la ausencia total de programas ligados a Estudios del Patrimonio, a lo que debemos agregar la ausencia de programas enfocados en Gestión Cultural y de carreras ligadas a las Artes Escénicas, y especializadas en Artes Visuales y Musicales. Chile es un país fuertemente centralizado, razón por la cual la mayoría de las personas que desean seguir estudios artísticos formales deben trasladarse hasta la zona central o hacia otras regiones del país.

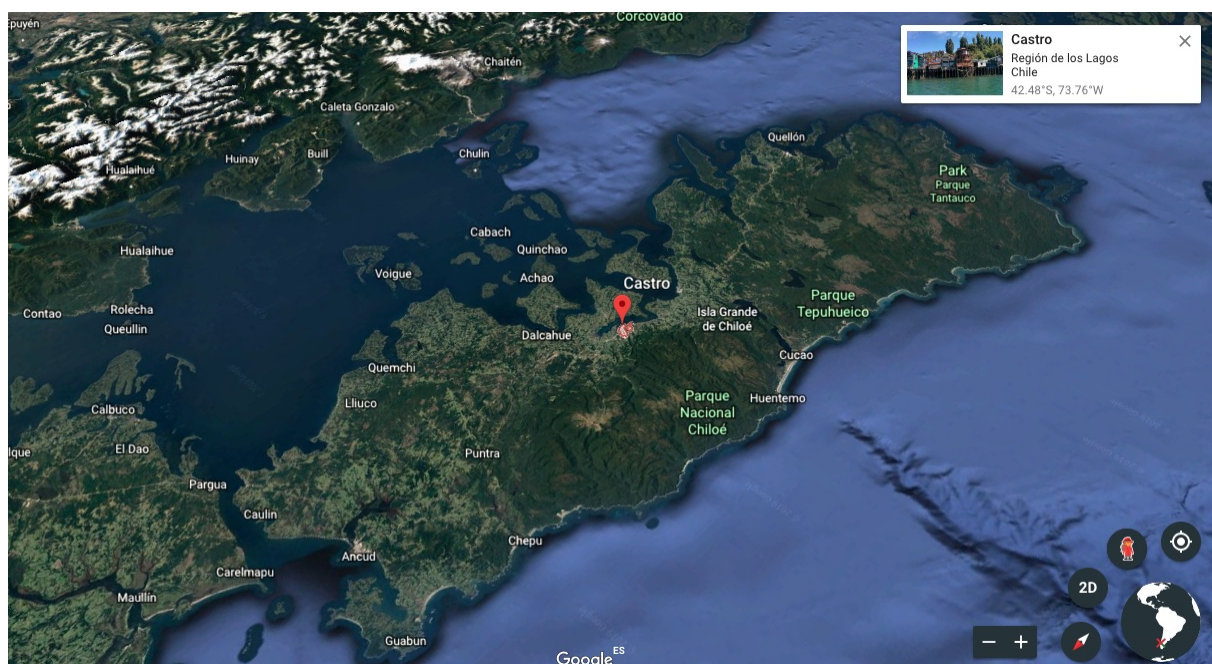


Imagen satelital de la Isla Grande de Chiloé donde se indica la ubicación de la ciudad de Castro

Fuente: Google Earth

La comuna de Castro en contexto

Historia, identidad y patrimonio cultural de Chiloé

La Provincia de Chiloé es un archipiélago de 9.181 km² de extensión ubicado en la X región de Los Lagos. Según datos del Censo 2017, cuenta con una población total de 168.165 habitantes. La provincia reúne 10 comunas: Ancud, Castro, Chonchi, Curaco de Vélez, Dalcahue, Puqueldón, Queilén, Quellón, Quemchi y Quinchao. La capital administrativa de la provincia es la comuna de Castro.

En ésta zona, lo que se conoce como la depresión intermedia de la estrecha franja continental chilena, comienza a desmembrarse y se sumerge en el mar, dando cabida a un paisaje donde el agua, la lluvia, los volcanes y los bosques nativos “siempreverdes” predominan. Así, la Isla Grande de Chiloé y sus habitantes conviven con el aislamiento, separados del territorio continental por el Canal de Chacao que, hasta el momento, puede ser cruzado sólo por transbordador o avión.

La isla grande de Chiloé es una tierra conocida por su historia, llena de mitos, leyendas y tradiciones ligadas al mundo del campo y a la cosmovisión de los primeros pueblos que la habitaron. Casi como una reminiscencia, aún es posible palpar el legado del pueblo Huilliche, prolíficos agricultores, pescadores y recolectores; y Chonos, expertos navegantes y constructores de embarcaciones semejantes a las piraguas conocidas como “dalcas”, con las que surcaban el agitado mar del sur hasta el Golfo de Penas.

El 12 de febrero de 1567, el Mariscal español Martín Ruiz de Gamboa funda a orillas del río Gamboa la ciudad de Santiago de Castro, cabecera de la provincia de Nueva Galicia, que no sólo se convirtió en la posición española más remota del reino, sino que también en la más particular. El aislamiento, las condiciones climáticas y geográficas extremas, el gran número de población originaria, los movimientos migratorios, junto a otros factores, propiciaron que la dominación cultural occidental no cuajara completamente, pero que con el paso del tiempo vio devenir, en esta unión de lo propio y lo ajeno, un patrimonio cultural material e inmaterial con una identidad y legado único. El contacto con las misiones evangelizadoras jesuitas y franciscanas desde el siglo XVI –conocidas como las misiones circulares–, dio a luz una religiosidad que a través de la madera alcanzó su máxima expresión. Hoy, las **Iglesias de Chiloé**, Patrimonio de la Humanidad, y las imágenes religiosas de la **Escuela Chilota de Imaginería** son ejemplo de lo anterior, junto a otras manifestaciones sociales y culturales como la Institución de los Fiscales, los **Carpinteros de Ribera**, “**La Recta Provincia**”, las fiestas y procesiones religiosas, los pasacalles devocionales, sus palafitos y arquitectura, la gastronomía, su artesanía, entre muchas otras.

Según datos del Plan de desarrollo comunal de Castro 2018 – 2022, la ciudad posee 10 iglesias reconocidas como patrimonio cultural tangible inmueble por clasificación de la Municipalidad, del Consejo de Monumentos Nacionales y del Ministerio de obras públicas. Estas iglesias son la Iglesia de

Nuestra Señora de Gracia de Nercón, Iglesia Nuestra Señora del Rosario de Chelín, Iglesia de Rilán, Iglesia de Tey, Iglesia de Quilquico, Iglesia camino a Rilán 18, Iglesia de los Ángeles de Quehui, Iglesia San Miguel de Quehui, Iglesia sector Gamboa, y la Iglesia San Francisco de Castro que se encuentra en la plaza de armas de la ciudad. De las diez iglesias antes descritas, 4 han sido catalogadas como Monumento Histórico por el Consejo de Monumentos Nacionales, y pertenecen también al universo de 16 iglesias chilotas catalogadas como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO el año 2000.

Estas iglesias edificadas completamente en madera, fueron construidas gracias a la influencia de los carpinteros de ribera y por las técnicas aportadas en el proceso de evangelización. Se dice que la más antigua de las dieciséis iglesias patrimonio de la humanidad data de 1730 –Iglesia de Santa María de Loreto, Achao–, que la nave central asemeja a un barco, y sus torres a faros para ayudar a los navegantes. Además de su datación, el tipo arquitectónico de estas iglesias, que contempla una acabada técnica de ensambles, empalmes y uniones en madera, da como resultado una arquitectura única en América y un patrimonio vivo, ya que siguen siendo utilizadas por la comunidad, y constituyen uno de los principales atractivos turísticos y patrimoniales del archipiélago.



[Las Iglesias de Chiloé]

[Arriba] Nave interior de la iglesia Nuestra Señora de Gracia de Nercón.

[Arriba derecha] Iglesia de Rilán.

[Abajo] Detalle de las tejas de madera noble con que se recubren históricamente las construcciones en Chiloé, y de la puerta del acceso lateral a la iglesia.



Fuente: Archivo personal

Los barrios de palafitos de Castro son otro de los íconos arquitectónicos, patrimoniales y turísticos de la comuna. Así como sus iglesias, no se puede pensar en Castro y en Chiloé sin imaginar estas construcciones que nacieron producto del auge maderero a finales del siglo XIX, y que posteriormente proliferaron durante la primera mitad del siglo XX debido a los movimientos migratorios de las zonas rurales a la ciudad a causa de las plagas que afectaron a la papa o patata, uno de los principales cultivos de la zona hasta el día de hoy.



Niños jugando en la zona de bordemar, y paisaje con palafitos en la zona de Dalcahue, localidad ubicada a 25 kms de Castro. Fotografías de autor y fecha desconocidos

Fuente: Centro de recursos digitales Educarchile

Los palafitos son construcciones ligeras, de madera, que se erigen arriba de pilotes sobre el nivel de la marea más alta en la zona de bordemar, y que permiten a sus habitantes aprovechar el entorno de múltiples maneras: cuando baja la marea, es posible bajar al borde costero y mariscar, entre los pilotes instalar redes, o con la marea alta, salir directamente en sus embarcaciones *mar adentro a echar la red*⁸. En algunos palafitos, sus dueños también mantenían corrales con animales, práctica que actualmente está prohibida. El Colegio de Arquitectos de Chiloé ha emprendido una serie de proyectos con el objetivo de recuperar fachadas y revitalizar los barrios que aún quedan en Castro, barrios que desde sus inicios estuvieron marcados por la “marginalidad”, ya que al ser históricamente tomas de terreno, no poseían servicios básicos, se consideraban zonas insalubres, y hasta el día de hoy no se ha llegado a acuerdo respecto de la titularidad de estas infraestructuras que no están construidas sobre terreno firme. Existe un vacío en la legislación chilena que no reconoce a sus moradores como propietarios de estos inmuebles, y muchas veces es la marina quien otorga concesiones marítimas como una forma de regularizar dicha situación, pero no garantiza titularidad.

Actualmente, muchos de los vecinos históricos de los palafitos, en su mayoría pescadores, están vendiendo sus palafitos a particulares o privados que llegan a la isla con el fin de reconvertir estas

⁸ Parte de la letra de la canción “*Pa’ mar adentro*” del folclorista nacional Pedro Messone.

viviendas e invertir en hoteles, restaurantes, cafeterías y tiendas de artesanía. Esto ha producido que los 3 barrios de palafitos que quedan en Castro –el barrio de palafitos del sector de Gamboa, de la feria Lillo, y de Pedro Montt 1 y 2– se estén convirtiendo en *clusters* turísticos.



[Baja marea y mar interior]. Vista desde la terraza de uno de los palafitos del barrio de Palafitos Pedro Montt, comuna de Castro. **Fuente:** Archivo personal

Otro de los elementos propios de la identidad, la cultura y el patrimonio de la ciudad es su gastronomía local, elaborada en base a productos del mar, pescados, mariscos y algas, carne de cordero, papas nativas chilotas, entre otros. Varios de los productos nombrados antes se utilizan en la preparación del curanto, método tradicional de cocinar alimentos en un hoyo en la tierra en el que se ponen piedras calientes, luego los alimentos a preparar, y que se cubre con hojas de nalca o pangué. Toda la materia prima puede encontrarse en la Feria Campesina de Yumbel y en el Mercado Municipal de Lillo, donde también se comercializa artesanía chilota, caracterizada por el trabajo textil en telar o tejido con lana de oveja, la cestería y la madera. Las Fiestas Costumbristas que se realizan en época estival son otra de las manifestaciones culturales propias del archipiélago, punto de encuentro de la comunidad y de turistas que año tras año quieren conocer las costumbres y tradiciones locales.

En relación al patrimonio natural, el Parque Nacional Chiloé y la zona de humedales de Putemun y Puyao se han convertido en zonas de alta demanda turística nacional y extranjera durante los meses de verano (PLADECO Castro, p. 99).



[Izquierda] Festividad de Jesús Nazareno en la isla de Caguach, que se celebra tradicionalmente en el mes de agosto. **[Derecha]** Minga de tiradura de casa en la comuna de Ancud.

Fuente: Prensa Radio Chiloé y La Estrella de Chiloé

Análisis Socio-demográfico. La comuna de Castro en cifras

“Castro debiera consolidarse como la tercera ciudad más importante de la región, y en esa condición, ser un centro turístico y de servicios que abastezca a todo Chiloé”.

(ERD : 2009, p. 32)

Castro es la capital provincial de la Provincia de Chiloé, y se ubica a 1.214 kilómetros de Santiago. Es la tercera ciudad más antigua de Chile, posee una superficie total de 473 km², una población total de 43.807 habitantes –lo que representa el 5,2% de la población regional y el 20,3% de la población provincial aproximadamente–, y cerca del 78% de la población de Castro vive en la zona urbana. (Biblioteca del Congreso Nacional, Reportes estadísticos comunales <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Castro>).



[Figura 2] Algunos datos sociodemográficos de la comuna de Castro.
Fuente: Reportes Estadísticos Comunales, Biblioteca del Congreso Nacional

Respecto del porcentaje de población perteneciente a algún pueblo originario, el censo 2017 muestra que el 29% de la población censada *se considera perteneciente* a uno de los pueblos originarios de Chile, destacándose el pueblo Mapuche - Huilliche. Por otro lado, los porcentajes por grupos de edad demuestran la tendencia generalizada al envejecimiento poblacional, característico a nivel regional y nacional, concluyendo a futuro una disminución en el nivel de natalidad, un aumento en la población adulta y adulta mayor, y un aumento en la esperanza de vida (PLADECO, p. 50 - 51)

Para la Estrategia Regional de Desarrollo de Los Lagos (ERD), la ciudad de Castro se constituye en un centro urbano estratégico, esto porque su área de influencia no se limita a su frontera territorial y administrativa, y porque se constituye también en uno de los enclaves urbanos de conexión entre las áreas rurales y las zonas más aisladas de la décima región (ERD : 2009, p. 31). Como capital provincial, Castro es el eje administrativo, comercial, financiero, educativo, turístico cultural y social, que se conecta con el resto del país a través de la carretera Panamericana 5 sur, el aeropuerto de Mocopulli, y por vía marítima.

Las principales actividades económicas –en función de la cantidad de las mismas– son la construcción, el transporte y comunicaciones, el comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes, y la actividad inmobiliaria y de alquiler. La oferta de empleo es variada, y en su mayoría corresponden a actividades de autoempleo relacionadas a los rubros antes descritos. Cabe señalar que la administración pública

–gobierno regional, corporaciones municipales de educación y salud, y el municipio– son el sector que más empleo genera en la comuna, seguida de la actividad inmobiliaria realizada con bienes propios o arrendados, y servicios relacionados con la acuicultura (PLADECO, p. 93 - 95). El turismo es una fuente de empleo de carácter estacional entre noviembre y marzo, siendo la época más fuerte los meses de enero y febrero. La tipología de contrato que predomina en el rubro es la modalidad de contrato a plazo fijo.

Del total de prestadores de servicios de la comuna, el 11% son artesanos, destacándose una diversidad de producciones como textilera, cestería, madera, cuero, conchas, cerámicas, orfebrería, piedra, pintores, escritores, entre otros. En la comuna existen 229 artesanos identificados y 15 agrupaciones. El 84% de los artesanos son mujeres.

Nombre de la Agrupación	Nro de Socios	Nombre de la Agrupación	Nro de Socios
Artesanas tradicionales	19	Tramas de Chiloé	7
Mesa comunal	15	Amigos del arte	8
Carpas de Lillo	17	Isla de Quehui	5
Agrupación Quilineja	16	Feria Lillo	8
Artes y oficios	13	Itinerantes	15
Huñe Maulin	8	Las Chilotitas	4
Mini Lawen	8	Witral Domo	10
Herederas del viento	9		

[Cuadro 13]. Agrupaciones de artesanos de la comuna de Castro.

Fuente: Tabla 112, PLADECO de Castro, p. 101

El ecosistema cultural local

[1.-] Equipamientos culturales de la comuna

Según la tipología de equipamientos existentes en la comuna de Castro, el PLADECO (p. 55) identifica como equipamiento cultural a la Biblioteca Pública Martina Barrientos Barbero, el Museo Municipal de Castro, el Museo de Arte Moderno de Chiloé, y al Centro Cultural Comunitario de Castro. A los cuatro equipamientos identificados por el plan, debemos añadir el Centro de Creación para niños, niñas y jóvenes CECREA –pronto a inaugurarse–, y la Academia de las Artes Islas al Sur, dependiente de la Corporación de Educación del Municipio, que desde el mes de marzo 2019 cambió su domicilio al edificio donde se ubicaba la Escuela de Cultura Fridolina Barrientos Canobra.

Todos los equipamientos, a excepción del Museo de Arte Moderno (MAM), se ubican en el centro de Castro, en la zona cercana a la Plaza de Armas y al edificio consistorial, principal sector histórico, turístico y comercial.



Georreferencia con la ubicación de algunos puntos de interés y los equipamientos culturales existentes en Castro: **(1)** Plaza de Armas; **(2)** Municipalidad; **(3)** Centro Cultural; **(4)** Museo Municipal; **(5)** Escuela de las Artes Islas al Sur; **(6)** Biblioteca; **(7)** CECREA. **Fuente:** Google Maps

De los 29 establecimientos educacionales municipales de la comuna, 22 contemplan dentro del plan de estudios de educación primaria la asignatura de *Lengua y cultura indígena*. Esta asignatura es impartida por educadores tradicionales, con el objetivo de formar a los estudiantes castreños como personas íntegras a partir del aprendizaje de la lengua y la cultura de su pueblo originario, y para promover el valor por la interculturalidad, reconocer la importancia del entorno natural, social, cultural y espiritual como parte de la red de la vida.

Educadoras tradicionales enseñando la bandera Huilliche en la ceremonia de inauguración del año escolar 2019.

Fuente: Corporación Municipal de Castro
<https://www.facebook.com/corpocas/>



[2.-] Organizaciones funcionales de la comuna

En los distintos sectores de la comuna se encuentran las siguientes organizaciones:

ORGANIZACIONES TERRITORIALES DE LA COMUNA DE CASTRO EN 2018	
Tipo de organización	Cantidad
Agrupaciones de adulto mayor	37
Agrupaciones culturales y folklore	68
Turísticas	10
Comités de agua potable	30
Comité de luz eléctrica	7
Club deportivos	172
Centros de padres y apoderados	50
Agrupaciones juveniles	13
Agrupaciones sociales	75
Agrupaciones de salud	19
Agrupaciones de vivienda y pavimentación	80
Agrupaciones de mujeres de la comuna	20
Otras	54
TOTAL	635

[Cuadro 14]. Organizaciones territoriales vigentes de la comuna de Castro en 2018.

Fuente: Tabla 100, elaborada con base de datos de DIDECO. En PLADECO Castro, p. 90

Como bien ilustra el Cuadro 14, las agrupaciones con mayor representatividad en la comuna son las agrupaciones deportivas, seguidas de las agrupaciones de vivienda y pavimentación, las agrupaciones sociales, las culturales y de folklore, los centros de padres y apoderados, agrupaciones de adulto mayor y los comités de agua potable.

[3.-] Proyectos y agentes culturales

Desde la revisión de los resultados de los fondos adjudicados por concurso público del Fondo Nacional del Desarrollo Cultural y las Artes, FONDART, convocatoria nacional y regional 2019, y del Fondo Nacional de Desarrollo Regional FNDR para el año 2018, pudimos identificar una serie de proyectos artísticos y culturales y a los agentes responsables de los mismos. Esto, más allá de lo expuesto anteriormente gracias a la información entregada por la Política Regional de Cultura (PRC) respecto de los agentes culturales que existen en la región, nos permite saber quiénes están activos en el ecosistema cultural local. Desde los datos entregados por la PRC pudimos ver que en Castro se identificaron entre 25 y 83 personas como agentes culturales.

Para limitar la búsqueda, nos remitimos a plasmar en el Cuadro 15 sólo los proyectos que se desarrollarán en Chiloé en el caso del FONDART, y los proyectos postulados desde Castro en el FNDR, información que triangulamos con los datos disponibles en redes sociales y en las webs institucionales de los responsables del proyecto cuando éstos son personas jurídicas. Contrastar la información de esta manera nos permitió corroborar que dichos agentes viven en la zona, ya que los resultados entregados por el Ministerio de las postulaciones del FONDART sólo indican la región en la cual se desarrollará el proyecto, sin especificar la procedencia de los responsables, que muchas veces son personas de otras regiones del país. El resultado de la búsqueda en las fuentes antes descritas es el siguiente:

Resultados Fondart 2019, proyectos adjudicados

Considerando la cantidad de artesanos inscritos en los registros municipales y de otras instituciones estatales, llama la atención que no se postulan proyectos relativos a la promoción, difusión, puesta en valor, etc de la artesanía local, predominando el ámbito de la música folclórica, la arquitectura y los pueblos originarios:

Fondo	Línea	Proyecto	Responsable
FONDART NACIONAL	Arquitectura, modalidad difusión	A dónde vas Chiloé, comunicación y territorio.	Corporación de Estudios Urbanos y Arquitectónicos de Chiloé
FONDART REGIONAL	Actividades formativas	Herramientas indispensables para el manejo y correcto uso de la voz en cantantes del folklore de Chiloé.	Diego Vargas López, Dalcahue.
		Visibilización y promoción del uso social de la lengua originaria en el archipiélago de Chiloé.	Fundación OTEC Wekimun Chilkatuwe, Chonchi.
		Taller de gestión cultural. Elaboración de proyectos culturales para Chiloé.	Paola Andrea Moraga Rojas, Ancud.

FONDART REGIONAL		Taller de fotografía participativa: retratando el patrimonio cultural y natural de Chiloé.	Asociación Comunicación Cooperativa, Castro.
	Difusión, Organización de festivales, carnavales, ferias, encuentros y muestras.	Feria del Patrimonio Infantil.	Almonacid, Araya y Medina Arquitectos Limitada., Taller de Arquitectura y Restauo, Castro.
	Creación Artística, Nuevos medios.	Radio sobre el mar: exploración del paisaje cultural y sonoro insular.	Tsunami Arte Sonoro, Valparaíso, V Región.
	Cultura tradicional y popular	Libro sobre la Historia y trayectoria del Magisterio de Castro (1968 - 2018). 50 años difundiendo y promocionando la cultura tradicional y el folclor de Chiloé.	Centro Cultural y Artístico Conjunto Folclórico Magisterio de Castro.
	Patrimonio Cultural, investigación	Catastro patrimonial cementerios patrimoniales en riesgos de isla grande de Chiloé.	Alejandra del Carmen Carvajal Matis.
		Libro mayor de Chiloé: de lo religioso a lo festivo / de la pasacalle a la fiesta.	Sergio Roberto Sauvalle Echavarría, Puerto Montt.
	Culturas migrantes	Programa de radio comunitaria para migrantes en Chiloé.	Sabina Álvarez Saenger.
	Cultura de pueblos originarios	Historias indígenas de Chiloé para las nuevas generaciones.	Luis Alejandro Torres Marilicán.
	Culturas regionales	Una lectura de la identidad cultural de Chiloé a través del discurso simbólico de la obra visual de Guillermo Grez y José Triviño.	Mónica Irene Adler Naudon, ex encargada del departamento de cultura de Castro.

[Cuadro 15]. Proyectos adjudicados FONDART nacional y regional 2019 para la región de Los Lagos.

Fuente: Nómina de resultados fondos de cultura 2019, en

<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/nomina-resultados-fondart-nacional-2019.pdf> y
<https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/nomina-resultados-fondart-regional-2019.pdf>

La postulación a este tipo de fondo se realiza a través de la plataforma Perfil Cultura que comentamos en apartados anteriores, plataforma desde la cual es posible desarrollar por completo todo el proyecto, especificando descripción, justificación, presupuesto, financiamiento, plan de actividades, adjuntar los documentos obligatorios, especificar el equipo de trabajo si corresponde, etc.

Fondo Nacional de Desarrollo Regional 2018

Desde el Fondo Nacional de Desarrollo Regional para Castro (FNDR), podemos aclarar un poco más la panorámica respecto de las asociaciones culturales de la comuna. A diferencia del FONDART, el FNDR se relaciona con las personas jurídicas, y los resultados de las postulaciones están cada año en el mes de septiembre, razón por la cual los datos corresponden a septiembre de 2018.

Como pudimos ver respecto del financiamiento de los centros culturales municipales, las asociaciones sociales y culturales también tienen una relación bastante estrecha con el gobierno regional y con las fuentes de financiamiento que éste entrega. En el Cuadro 16 presente en la sección de Anexos hemos dividido los proyectos en función de las áreas que financia el FNDR, y dado que el documento en el cual se difunden las listas de proyectos financiables, en lista de espera y sin financiamiento es sólo una

fotocopia, en algunos casos no fue posible visualizar por completo el nombre del proyecto, razón por la cual utilizamos el símbolo [...]. El cuadro con la lista de proyectos postulados a Fondo Nacional de Desarrollo Regional 2018 para la comuna de Castro pueden consultarse en la sección de Anexos, **Cuadro 16.**

En el cuadro 16 se pudo observar que las actividades culturales relacionadas a la música, el folclore, la gastronomía, la artesanía textil, el circo, la promoción de la cultura indígena, el patrimonio local, la religiosidad tienen amplia representación al menos entre las organizaciones que pretenden impulsar estas iniciativas. Los agentes culturales que sobresalen son los *centros de padres y apoderados de las escuelas, los grupos folclóricos, clubes deportivos, culturales y de adultos mayores, juntas de vecinos y asociaciones indígenas y de artesanos*. La revisión anterior nos ayuda a comprender quiénes son y qué intereses tienen los agentes culturales que consideramos “activos” en la comuna, que sumados a las organizaciones funcionales y a las que veremos más adelante como agentes vinculados al Centro Cultural de Castro, aportan a la dinamización del ecosistema local, y permiten que la ciudadanía pueda “acceder” y participar a oferta cultural en distintos equipamientos del territorio. Ellos son y serán agentes claves que se relacionan de diferentes maneras con el Centro Cultural, de forma directa incorporando programación, o indirecta a través de préstamos de insumos para desarrollar actividades culturales en otros lugares o equipamientos de la comuna, como sedes vecinales, iglesias, escuelas y clubes deportivos. La revisión de los proyectos postulados a los fondos confirma también los datos entregados por las encuestas de participación y consumo cultural del primer apartado de este trabajo, y la tipología de actividades que predomina en la zona, a saber, actividades artísticas musicales, religiosas, gastronómicas y de valorización del patrimonio y la cultura de los pueblos originarios.



[Playa de Cole Cole] Vista panorámica de la zona septentrional de Cucao, Parque Nacional de Chiloé.

Fuente: Archivo Personal

Diagnóstico al Centro Cultural Comunitario de Castro [CCC]

Dado que el equipamiento a analizar no cuenta con información de libre acceso, y que no fue posible obtener respuesta a las solicitudes de información que se hicieron al encargado de cultura del Centro Cultural, para desarrollar el presente apartado fue central la información otorgada por el **Estudio Gestión Cultural Municipal** del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013), la información contenida en el **Plan de Desarrollo Comunal 2018 - 2022 (PLADECO)** de la Comuna de Castro, su **Cuenta Pública 2017**, los planos del proyecto de *“Mejoramiento y ampliación del Centro Cultural, Comuna de Castro”* presentes en la licitación de **Mercado Público**, y la información que se pudo recopilar en distintas páginas web y en las redes sociales del municipio y del equipamiento.

El equipamiento



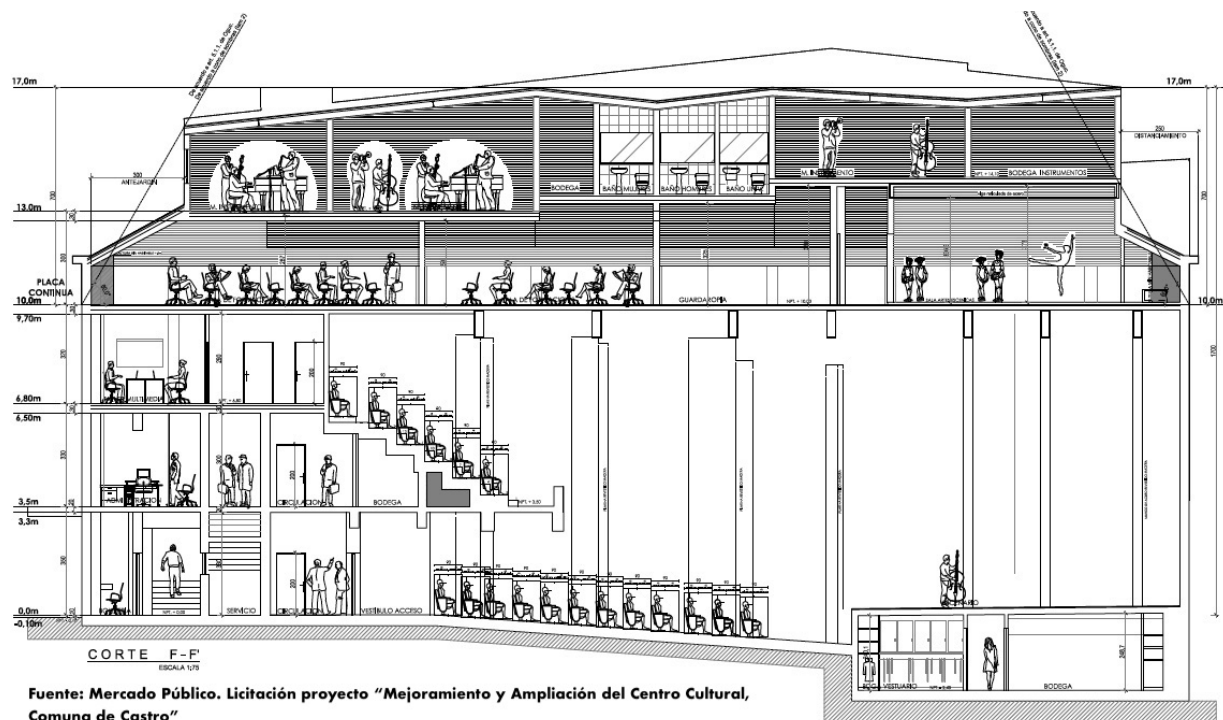
Croquis de la Ubicación del Centro Cultural. S/Esc.
Fuente, Licitación proyecto de Mejoramiento y Ampliación del Centro Cultural,
Comuna de Castro.

Emplazado en las dependencias de un edificio construido en el año 1952, y que por aquel entonces era conocido como “el Cine REX”, el Centro Cultural de Castro (CCC) se ubica en el corazón de la capital chilota, cercano a la Plaza de Armas, el Museo Municipal, el edificio Consistorial y de la principal zona turística y comercial de la ciudad.

En el marco del Programa de Centros Culturales del entonces Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), el 10 de

diciembre de 2014 se aprueba el convenio entre el CNCA y el Municipio para transferir poco más de 2M€ con los cuales ejecutar el proyecto arquitectónico *“Mejoramiento y Ampliación Centro Cultural, Comuna de Castro”*. El programa del CNCA establece que todos los Municipios de más de 50.000 habitantes a lo largo del país, deben contar con un equipamiento e infraestructura cultural acorde, que permita el disfrute, la difusión y promoción de las artes en el territorio, apuntando también a constituir una red nacional de difusión artística, y programas de formación de audiencias culturales.

Propuesta de valor



Corte lateral del Centro Cultural de Castro, proyecto de mejora. En él podemos ver las 5 plantas que conforman el equipamiento, y sus espacios. **Fuente:** Mercado Público

Lo que identificamos como la **propuesta de valor** del Centro Cultural de Castro viene dado por la Cuenta Pública 2017, documento en el cual pudimos encontrar la misión del Departamento de Cultura del Municipio. En dicho documento, el municipio manifiesta que la misión del Departamento de Cultura es:

“Favorecer el acceso a la comunidad urbana y rural de Chiloé a las más diversas expresiones artísticas y culturales, para fomentar el conocimiento y valoración de la diversidad de manifestaciones culturales existentes a nivel global, junto al fortalecimiento de nuestra propia identidad cultural y desarrollo artístico”. (Cuenta Pública 2017, p. 45)

En contraste con lo expuesto en el primer apartado del trabajo, la misión del departamento tiene características genéricas, y no habla de promover la participación cultural de la ciudadanía sino el acceso, cuestión que no está en línea con lo propuesto por la política cultural regional y nacional. Creemos que la misión debería actualizarse a una más específica, que contemple por ejemplo promoción manifiesta a los artistas, artesanos y cultores locales, formación en diversas disciplinas artísticas, valoración del patrimonio cultural local y promoción de sinergias culturales con instituciones, y con los agentes culturales que están desarrollando proyectos en la comuna.

Recursos disponibles

Lo que identificamos como **recursos disponibles** de o para el equipamiento, tienen relación con lo siguiente:

#Infraestructura, que consiste en un teatro con un aforo de 317 butacas y espacio para 4 sillas de ruedas; 1 sala de exposiciones; 1 café literario con capacidad para 30 personas; 10 aulas para el desarrollo de talleres y otras actividades como reuniones y capacitaciones: 4 salas taller, 2 salas de música y 1 sala de orquesta, 1 salón de artes escénicas pensado para el desarrollo de clases de danza y teatro, camarines y 2 salas de reunión. Aun cuando las aulas se piensan específicamente para el desarrollo de una actividad en particular, podríamos denominar a la mayoría como salas polivalentes;

#Ecosistema artístico y cultural de la comuna: que dinamiza la cartelera del centro y la oferta cultural con proyectos en diversas áreas, destacándose el FITICH, Festival de Teatro Itinerante por el Chiloé profundo; el FEDOCHI, Festival de Cine Documental de Chiloé; Chiloé Cuerpos en Lluvia, Festival de Danza Contemporánea; y el Festival Internacional de Música de Cámara de Chiloé de la Fundación Chiloé Concertante.

#Presupuesto Municipal destinado a cultura;

#Chiloé como polo de **atractivo turístico**, cultural, natural y patrimonial del sur de Chile.

Agentes vinculados

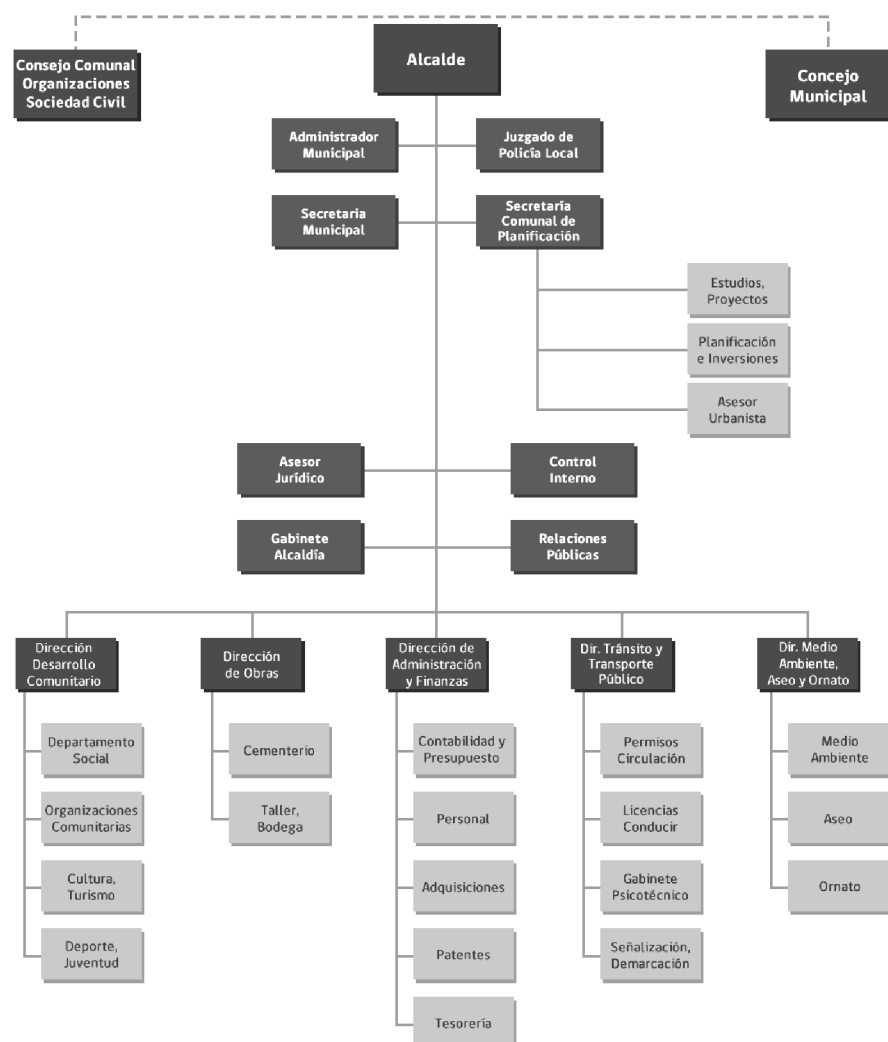
Junto a los recursos disponibles, a raíz del diagnóstico realizado identificamos una serie de agentes vinculados al equipamiento. Por una parte está el **Municipio**, organismo desde el cual obtiene la principal fuente de financiamiento. El alcalde, los funcionarios municipales, el departamento de desarrollo comunitario y sus otros departamentos dependientes –Departamento Social, Organizaciones comunitarias, Turismo, Deporte y Juventud–, junto a la Corporación de Educación municipal se constituyen en los principales agentes con los cuales se vincula el equipamiento, ya sea para desarrollar actividades, difusión, etc. Otro de los agentes vinculados al centro cultural son todos los **vecinos y vecinas de la comuna de Castro**, beneficiarios directos de la gestión del municipio y el equipamiento, y también los **artistas, creadores, investigadores y cultores tradicionales de la comuna**, los artesanos y artesanas, folcloristas, gestores culturales, artistas y creadores de la comuna, las agrupaciones culturales, otras instituciones y equipamientos culturales, y las asociaciones culturales de la sociedad civil. Por último, y como adelantamos en el apartado anterior de recursos disponibles, todos los **proyectos, asociaciones, empresas culturales y colectivos de la comuna** constituidos bajo una figura legal, dentro de los que identificamos a Tirol, productora que desarrolla el Festival de Cine Documental de Chiloé, FEDOCHI; Capa Negra, asociación que desarrolla el Festival Itinerante de Teatro por Chiloé profundo FITICH; Chiloé Concertante y su Festival Internacional de Música de Cámara; Codarte Chiloé, que aun cuando está ubicado en la comuna de Ancud, realiza itinerancias por la isla de su Festival Musical; Chiloé 1826, agrupación dedicada a la investigación, promoción y difusión del patrimonio histórico de Chiloé; la Asociación de Carpinteros Patrimoniales, enfocada en el rescate del oficio de la carpintería chilota, patrimonio inmaterial de la isla; Colectivo escénico Movimiento Insular, que desarrolla el festival de danza contemporánea Chiloé cuerpos en lluvia,

movimiento de acción que promueve y difunde las artes escénicas, en específico la danza contemporánea, haciendo un esfuerzo para garantizar el acceso y la democratización de esta disciplina artística; la Fundación Amigos de las iglesias de Chiloé, organismo sin fines de lucro que tiene como fin preservar el patrimonio cultural relacionado con las iglesias chilotas, monitoreando el estado de las iglesias para elaborar proyectos de conservación, restauración patrimonial de las iglesias dañadas, y difusión y educación del patrimonio entre la comunidad y los turistas; la Corporación de Estudios Urbanos y Arquitectónicos de Chiloé, grupo de arquitectos que también está emprendiendo proyectos de salvaguarda y promoción de la arquitectura vernacular de la isla; y CESCH, Centro de Estudios Sociales de Chiloé.

Gobernanza

Las dependencias del Centro Cultural, son propiedad de la Municipalidad de Castro, y el organismo encargado de gestionar el espacio es el Departamento de Cultura. La actual configuración municipal, considera el Departamento

de Cultura dentro del organismo conocido en Chile como DIDECO –Dirección de Desarrollo Comunitario–, dentro del cual encontramos otras unidades municipales como muestra el organigrama de la derecha. Como podemos observar, *Social, Organizaciones Comunitarias, Deporte y Juventud* también se consideran dentro de la Dirección de Desarrollo Comunitario, y Cultura comparte unidad con Turismo. Lo anterior, podría dar luz respecto de cómo entiende y trabaja el municipio el ámbito cultural, es decir, realizando actividades, o dando preferencia a iniciativas, en donde predomine



Organigrama del Municipio

Fuente: Portal de Transparencia Castro

el impacto social, es decir, un centro cultural con enfoque en lo comunitario, en el territorio y en su patrimonio. Así mismo, y como comentamos en la introducción, la identidad chilota y su patrimonio cultural son dos de las razones que han convertido esta zona de Chile en una con potente atractivo para los turistas nacionales e internacionales.

Las relaciones y jerarquías existentes entre departamentos son otro de los factores a considerar. Dadas las dificultades para obtener respuesta directa del equipo gestor del Centro, debemos reconocer que no tenemos conocimiento sobre las dinámicas a seguir en la toma de decisiones, en la comunicación entre departamentos, y el mayor o menor grado de incidencia que puede tener el Alcalde y el Concejo Municipal en temas como aprobación de programación anual, presupuestos, y otras actividades relativas a la gestión del Centro. Si bien, todas las facultades, funciones y atribuciones de los distintos cargos y unidades municipales en Chile están determinadas por la **Ley N° 18.695**, Orgánica Constitucional de Municipalidades, nuestra experiencia nos dice que no necesariamente las unidades en el día a día trabajan en base a parámetros pre establecidos. El Estudio de la Gestión Cultural Municipal (CNCA, 2013) nos da la razón, ya que en sus conclusiones constata que muchas veces pesan más las voluntades personales y/o políticas que una planificación previa en la gestión de los equipamientos culturales municipales, más aún cuando son comunas pequeñas y los municipios poseen presupuestos y personal acotado, o no tienen un Plan de Desarrollo Cultural Comunal y una Planificación Estratégica como tal. El estudio antes mencionado, también concluye que la figura del Alcalde es crucial en el desarrollo de la vida cultural de los municipios, ya que es él *“la máxima autoridad de la municipalidad, y en tal calidad, le corresponde su dirección y administración superior, y la supervigilancia de su funcionamiento”* (Art. 56, Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades). En definitiva, y en base a la legislación vigente, la figura del Alcalde y del Concejo Municipal detentan amplias potestades, actores o *stakeholders* centrales en el ejercicio de toma de decisión, y en la elaboración y aprobación de planes y estrategias de desarrollo para la comuna.

Equipo de Trabajo

Según lo expuesto en su Cuenta Pública 2017 (p. 29), el CCC cuenta con:

- **1 Encargado del Centro;**
- **3 Administrativos;**
- **1 Encargado del Archivo de Chiloé;**
- **1 Secretario/a.**

Respecto del equipo de trabajo del Centro Cultural, en las fuentes consultadas no se hace referencia o descripción de las funciones de cada uno de los miembros del equipo, tampoco de la existencia de una división interna

para la adecuada gestión del Centro Cultural. La Cuenta Pública 2017 deja constancia que la plantilla de trabajo cuenta con 1 encargado del centro, 3 administrativos que asumimos cumplen el rol de gestores/técnicos culturales, 1 encargado del Archivo Chiloé que antes se encontraba en las dependencias del Centro Cultural, y 1 secretario/a.

Otro de los aspectos que consideramos relevantes de resaltar, es el tipo de contrato que tienen los trabajadores de equipamientos culturales a nivel nacional. En general, la mayoría de ellos poseen modalidad de contrato a honorarios –equivalente al autónomo– y a contrata o plazo fijo, demostrando inestabilidad laboral en el sector, y también dificultades para emprender proyectos y lineamientos que puedan proyectarse en el largo plazo. Generalmente, el cambio del color político de un municipio, implica la salida de un equipo de trabajo, generando muchas veces la pérdida en la continuidad de las actividades, redes y confianzas, y de los proyectos trabajados de una administración a otra. Por esta razón, la existencia de Políticas Culturales nacionales y regionales, y la existencia de Planes de Desarrollo y Planificación Estratégica Cultural, son la principal herramienta para encauzar los esfuerzos y las líneas de trabajo.

Financiamiento del [CCC]

Según la Cuenta Pública 2017, los ítems considerados, y el presupuesto del Departamento de Cultura para el año 2017 fueron los siguientes:

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE CULTURA 2017		
Gestión de Programas Culturales	\$ 114.284.000.-	148.006,72 €
Festival Costumbrista	\$ 30.818.314.-	39.912,13 €
Implementación de Sonido e Iluminación en el Centro Cultural	\$ 70.000.000.-	90.655,48 €
Aporte Municipal para Programa Chile Celebra el Verano	\$ 2.000.000.-	2.590,16 €
Inversión Municipal total	\$ 217.102.314.-	281.164,49 €
APORTES OTRAS INSTITUCIONES		
Programa Chile Celebra el Verano, CNCA	\$ 10.000.000.-	12.950,78 €
Programa Plan Municipal de Cultura	\$ 6.500.000.-	8.418,01 €
Total aportes otras instituciones	\$ 16.500.000.-	21.368,79 €
PRESUPUESTO TOTAL	\$ 233.602.314.-	302.533,28 €

[Cuadro 17] Presupuesto departamento de cultura 2017. Elaboración propia. Para convertir los montos de peso chileno a euro, se utilizó el cambio de divisa considerando 1€ = \$772,15.

Fuente: Informe Cuenta Pública 2017

Como se puede constatar en el cuadro anterior, prácticamente el 93 % de los ingresos del Centro Cultural son entregados por el Municipio. El caso del CCC no es aislado, ya que la mayoría de los equipamientos culturales municipales en Chile responden a la misma lógica de financiamiento. Las

unidades de cultura en general no emplean estrategias de financiamiento que diversifiquen sus fuentes de ingreso, generando esta relación de dependencia casi total con los presupuestos municipales o de otros organismos de la administración pública. Actualmente, la nueva proyección de la infraestructura del equipamiento contempla un espacio para una tienda de regalos y una cafetería, el alquiler de espacios y el desarrollo de talleres de artes, que podría constituirse en una apuesta por la diversificación de los ingresos del centro.

Según el estudio del CNCA, se establece que el presupuesto de los equipamientos culturales de la zona Sur Austral se configuran principalmente gracias a fondos entregados por la administración pública, al presupuesto municipal, al financiamiento de empresas privadas, y a los aportes de personas naturales. Sin duda éste no es el caso de Castro, ya que el Centro Cultural no recibe aportes económicos ni de empresas ni de personas naturales como pudimos ver en el desglose del presupuesto para el año 2017.

Actualmente, el programa **Red Cultura**⁹, desde el año 2014 busca incentivar a los municipios a lo largo del país para que decidan invertir al menos el 2% de su presupuesto anual en Cultura. Castro es uno de los municipios adscritos al programa, y en base a nuestros cálculos destina el 1,2% de su presupuesto a esta materia. Según las conclusiones del estudio a la Gestión Cultural Municipal (CNCA, 2013), el 44,74% de los municipios a nivel nacional destinan entre 0 y 1 % de su presupuesto a Cultura, y el 36,84 % entre el 2,6 y 4%.

En el presupuesto del Departamento de Cultura para 2017 constatamos que en su estructura de costes no se contemplan las remuneraciones del equipo de trabajo, solamente gastos de operación y de inversión en relación a su cartelera cultural y a los proyectos que desarrollan, último ítem del cual no se obtiene más que un número total sin desagregar o especificar cuáles son los programas culturales ni cuánto destina a cada uno de ellos. Dentro de esos proyectos culturales, podemos mencionar aquellas actividades que el municipio define como emblemáticas en su Cuenta Anual 2017: XVIII Feria del Libro de Chiloé; presentación de libros; charlas con escritores; talleres literarios en colegios de la comuna y comunas vecinas; cuentacuentos; teatro infantil; música y documentales. Punto aparte son las fiestas costumbristas que tienen un ítem en el presupuesto anterior: 38 versión de Festival Costumbrista de Castro; Feria de la Biodiversidad; y Organización de 17 festivales costumbristas rurales.

Del total del presupuesto que tiene el departamento de cultura en 2017, el 67,75 % se destina a actividades culturales, esto es \$147.102.314. Respecto del presupuesto de años anteriores, para 2016 el monto fue de \$85.407.198, y para 2015 de \$93.626.000. No contamos con datos históricos, ni tampoco un desglose de los gastos.

⁹Red Cultura es un programa nacional, que se despliega en todas las regiones del país, cuyo propósito es promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales, contribuir al fortalecimiento de la gestión cultural municipal, potenciar el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura, y contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial.

Fuente: <http://www.redcultura.cl/que-es-red-cultura>

Programación

Las principales actividades desarrolladas por el Centro Cultural en el año 2017 fueron las siguientes:

Área	Nro de Actividades	Nro Participantes
Conciertos y encuentros musicales	35	13.000
Artes Escénicas: teatro y danza	32	4.000
Actividades de artes visuales (exposiciones)	05	550
Exhibición de Audiovisuales (cine y documentales)	06	420
Eventos folklóricos (peñas y recitales)	19	4.000
Festivales costumbristas rurales	17	42.000
Actividades literarias (Feria del libro, lanzamientos y presentaciones)	18	6.000
Charlas	04	300
Artesanía (feria, exposiciones)	02	500
Eventos públicos	03	77.200
Festival Costumbrista y Feria de la Biodiversidad		50.000
Fiesta de la chilenidad		27.000
Premio de Extensión Cultural		200
Talleres culturales	17	150
TOTAL	158	148.120

[Cuadro 18]. Actividades culturales 2017. **Fuente:** Cuenta Pública 2017 Municipalidad de Castro, pág 47

De las actividades clave desarrolladas por el equipamiento, debemos recoger una de las conclusiones del Estudio de Gestión Cultural Municipal (CNCA, 2013), que nos dice, salvo algunas actividades puntuales y emblemáticas, que la programación y el desarrollo de las actividades responde a la contingencia y a las iniciativas provenientes de la población local. Esto porque en la cuadro anterior, si bien es cierto encontramos un detalle de las actividades desarrolladas, no se especifica cuáles de ellas son actividades propias, es decir, gestionadas y desarrolladas directamente por el equipamiento, y cuáles son promovidas desde agrupaciones culturales de la comuna y de otras regiones del país. De todos modos, las actividades que desarrolla el municipio o en colaboración con agentes culturales locales y nacionales responden mayoritariamente a conmemoración de fechas históricas y representativas, como el día del patrimonio cultural, el día del teatro, de la danza, del libro, etc; apoyo a la difusión y celebración de las Fiestas Costumbristas de Castro y las localidades aledañas a la comuna. Se demuestra además un marcado énfasis en la programación de actividades musicales, folclore tradicional, teatro, danza, pintura y actividades religiosas; y el desarrollo de talleres artísticos, con especial énfasis en música, pintura, danza, teatro y artes decorativas.



ACTIVIDADES DEPARTAMENTO CULTURA ENERO 2019

castromunicipio.cl

FECHA	ACTIVIDAD	LUGAR	ORGANIZA	HORA
02 AL 18 ENERO 2019	EXPOSICIÓN DE PINTURAS "CHILOE EN EL ARTE"	CENTRO CULTURAL	DEPARTAMENTO DE CULTURA	
02 AL 18 ENERO 2019	EXPOSICIÓN "ESCULTURAS SONORAS"	CENTRO CULTURAL	DEPARTAMENTO DE CULTURA	
10 ENERO 2019	PRESENTACIÓN ARTÍSTICA "ROCK A LOS CUATRO VIENTOS"	CENTRO CULTURAL	GRUPO ROCK A LOS CUATRO VIENTOS	19:00
11 ENERO 2019	PRESENTACIÓN ARTÍSTICA "CHILE EN LA ISLA"	CENTRO CULTURAL	CONJUNTO FOLCLORÍSTICO SINDIA CHILOTA	20:00
16 ENERO 2019	CONCIERTO KOPPMANN QUINTETO	CENTRO CULTURAL	GRUPO KOPPMANN QUINTETO	19:30
18 ENERO 2019	PRESENTACIÓN ARTÍSTICA FUNDACIÓN ORQUESTA	CENTRO CULTURAL	FUNDACIÓN DE ORQUESTA JUVENIL E INFANTIL DE CHILE	
19 ENERO 2019	PRESENTACIÓN BREAK DANCE ELIMINATORIA BATALLA DE LA ISLA DE CHILOE	CENTRO CULTURAL	CASTRO MUNICIPIO DEPARTAMENTO DE CULTURA	15:00 A 20:00
21 ENERO 2019	CONCIERTO JAZZ Y CANTANTE VERA LU	CENTRO CULTURAL	CASTRO MUNICIPIO DEPARTAMENTO DE CULTURA	20:00
24 ENERO 2019	FIESTA RELIGIOSA VIRGEN DE LOURDES DE LLAULLAO	LLAULLAO	CAPILLA DE LOURDES DE LLAULLAO	
25 ENERO 2019	PRESENTACIÓN ARTÍSTICA "CARAVANA DANZANTE"	CENTRO CULTURAL	GRUPO CARAVANA DANZANTE PATRONA: CASTRO MUNICIPIO DEPARTAMENTO DE CULTURA	19:30
12 AL 13 ENERO 2019	25ª FIESTA COSTUMBRISTA DE PID PID	RECINTO JUNTA DE VECINOS PID PID	JUNTA DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE PID PID	12:00
19 ENERO 2019	16ª FIESTA COSTUMBRISTA DE QUENTO	SECTOR PLAYA DE QUENTO	COMITÉ REGULATORIO PLAYA QUENTO Y ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD	12:00
20 ENERO 2019	25ª FIESTA COSTUMBRISTA DE YUTUY	VILLA YUTUY RECINTO CAPILLA	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE YUTUY	12:00
26 ENERO 2019	26ª FIESTA COSTUMBRISTA DE NERCON	RECINTO COMUNITARIO DE NERCON	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE NERCON	
26 ENERO 2019	26ª FIESTA COSTUMBRISTA DE QUEHUI	VILLA LOS ANGELES DE QUEHUI, SUELO QUEHUI	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE ISLA QUEHUI	
02 FEBRERO 2019	4ª FIESTA COSTUMBRISTA DE TEN TEN	TEN TEN ALTO	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE TEN TEN UNDO	
03 FEBRERO 2019	24ª FIESTA COSTUMBRISTA DE LA ESTANCIA	RECINTO SEDE SOCIAL DE LA ESTANCIA	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE LA ESTANCIA	
03 FEBRERO 2019	2ª FIESTA COSTUMBRISTA COMUNIDAD WILICHE	LLICALDAD	COMUNIDAD WILICHE DE LLICALDAD	
09 ENERO 2019	23ª FIESTA COSTUMBRISTA DE LLAULLAO, MAJA A VARA	RECINTO JUNTA DE VECINOS DE LLAULLAO	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE LLAULLAO	
24 FEBRERO 2019	10ª FIESTA COSTUMBRISTA MAJA DE YUTUY	VILLA DE YUTUY, RECINTO CAPILLA	J. DE VECINOS Y ORGANIZACIONES DE YUTUY	



ANKLAJE en concierto

Presentación del disco **We Newen**

18 DE FEBRERO 19:30 HORAS

ENTRADA GRATUITA

AUDITORIO CENTRO CULTURAL

castromunicipio.cl

FECHA	ACTIVIDAD	LUGAR	ORGANIZA	HORA
18 FEBRERO 2019	ANKLAJE en concierto	AUDITORIO CENTRO CULTURAL	ANKLAJE	19:30



Costumbristas CALENDARIO 2019

FECHA	ACTIVIDAD	LUGAR	ORGANIZA	HORA
2019 - Febrero	COMUNIDAD DE TEN TEN			
2019 - Febrero	COMUNIDAD DE LA ESTANCIA			
2019 - Febrero	COMUNIDAD WILICHE DE LLICALDAD			
2019 - Febrero	COMUNIDAD DE LLAULLAO			
2019 - Febrero	FESTIVAL COSTUMBRISTA Y BIODIVERSIDAD			
2019 - Febrero	COMUNIDAD DE YUTUY MAJA			

10ª Maja de Yutuy

DOMINGO 24 FEBRERO 2019

ORGANIZAN:

Algunas de las actividades y material gráfico para difusión del Centro Cultural de Castro.

Fuente: <https://www.facebook.com/culturamunicastro/>

En la programación del Centro Cultural de Castro podemos constatar la importancia que se otorga a la celebración de las fiestas costumbristas –visita obligada en el verano chilote amparadas por el buen clima–, la oferta de talleres artísticos, y la presencia de muchas actividades relacionadas a la música.

La importancia otorgada entonces en su cartelera a las fiestas costumbristas de las distintas localidades de la comuna, nos demuestra que el fomento a las actividades culturales locales prevalece, dejando de lado el desarrollo de una propuesta o línea programática propia.

Tipo de usuarios

El cambio de administración política del municipio, y el posterior cierre del Centro Cultural por 3 años aproximadamente, resintió la programación de actividades propias y cartelera. A lo descrito antes en el apartado de actividades claves del centro, debemos decir que prácticamente todas las actividades de la programación artística del equipamiento son de carácter gratuito: eventos en pequeño y gran formato, charlas, exposiciones, entre otras. En el área de formación, los talleres que ofrece la institución a la comunidad en diversas disciplinas artísticas son de pago, contemplando generalmente una cuota mensual con lo que es posible cubrir el salario de los profesionales que imparten dichos talleres, salario que se calcula en base al número de horas de trabajo de los talleristas.

Otra de las formas con que el Centro Cultural se relaciona con sus públicos tiene relación con el préstamo de espacio y equipos para el desarrollo de actividades culturales de los colectivos de la comuna. En esta misma línea, el departamento apoya a los agentes y gestores culturales con la firma de convenios de colaboración y aportes valorados para que éstos puedan presentar sus proyectos a los fondos en concurrencia de la administración pública que luego se desarrollarán en Castro o alrededores.

En relación a la segmentación de públicos, no se identifica una estrategia ni segmentación de públicos de forma concreta o intencionada. Asumimos que las actividades que desarrolla el equipamiento responden a la experiencia de aquello que “resulta” o que se desarrolla en otros centros culturales similares de la región y del país.

Sobre los canales de comunicación utilizados para mantener contacto con la comunidad, identificamos los siguientes:

Online	<p>#Predomina el uso de RRSS, mayoritariamente el perfil de Facebook de Cultura Muni Castro Chiloé, en donde comparten periódicamente material gráfico de difusión de las actividades e información, perfil con 13.391 seguidores; Instagram, con 1.763 seguidores; Twitter, con 3.037 seguidores, cuenta sin actividad desde enero de 2017; y Youtube municipal</p> <p>#Radios, prensa y canal de televisión de la comuna RTV o Castro Municipio TV.</p> <p>#Página web del centro cultural https://www.centroculturalcastro.cl</p>
Offline	<p>#Afiches, lienzos, perifoneo y pasacalles;</p> <p>#Prensa regional, como La Estrella de Chiloé y El Insular.</p>

[Cuadro 19]. Principales Canales de Comunicación del Centro Cultural de Castro. Elaboración propia

FODA al Centro Cultural Comunitario de Castro

<h3>FODA CENTRO CULTURAL DE CASTRO</h3>	<p>FORTALEZAS</p> <p>#1.-Único equipamiento cultural de la comuna y de la provincia con teatro para 317 personas, salas de ensayo de música y artes escénicas, salones para realizar talleres de arte y reuniones;</p> <p>#2.-Infraestructura funcional, que permite el desarrollo y la práctica de distintas disciplinas artísticas;</p> <p>#3.-Presupuesto municipal destinado a cultura;</p> <p>#4.-Buena relación con el Gobierno Regional y con la Consejería Regional de Cultura;</p> <p>#5.-Ubicación, cerca de la Plaza de Armas, del sector comercial y turístico de la comuna.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>#1.-Capacidad de gestión deficiente y organización interna difusa;</p> <p>#2.-Falta de Planificación Estratégica y de un Plan de Gestión para el Centro Cultural;</p> <p>#3.-Propuesta de programación estándar y poco innovadora, donde prevalece una tipología de actividades (eventos / talleres);</p> <p>#4.-No se identifica desarrollo de un Plan de Gestión de Públicos;</p> <p>#5.-No se identifica empleo de estrategias de comunicación innovadoras y efectivas;</p> <p>#6.-Dependencia del financiamiento público, escasa diversificación de las fuentes de ingreso;</p> <p>#7.-Sistematización de datos deficiente;</p> <p>#8.-Propuesta de valor impuesta.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>#1.-Ecosistema cultural latente, con iniciativas y agentes culturales comprometidos con el arte, la cultura, el patrimonio y la identidad local;</p> <p>#2.-Existencia de proyectos culturales que generan un impacto considerable en la comuna;</p> <p>#3.-El patrimonio material e inmaterial chilote;</p> <p>#4.-Interés turístico por conocer la Isla de Chiloé.</p> <p>#5.-Existencia de proyectos musicales representativos;</p> <p>#6.-Fondos públicos, ley de donaciones culturales, programas de desarrollo cultural y capitales privados.</p> <p>#7.-Tecnologías para gestión de equipamientos culturales, difusión y comunicación web.</p>	<p>Ideas guía (FO)</p> <p>#1.-Desarrollar una propuesta de programación de calidad que contemple la fidelización, formación y sensibilización de nuevos públicos, la programación de distintos espectáculos y nuevas experiencias estéticas en función de una segmentación de públicos.</p> <p>#2.-Promover el interés cultural y artístico de Chiloé, de su identidad y patrimonio a través de una <i>Feria de las artes de Chiloé</i> que una a todos los agentes implicados en el ecosistema cultural local, y facilite el intercambio y la circulación de artistas, propuestas, nuevos lenguajes y creaciones.</p> <p>#3.-Constituir cuerpos estables o elencos, que permita profesionalizar el trabajo realizado desde los talleres impartidos por el centro, y, posteriormente, la producción de obras propias, la promoción y circulación de sus elencos/artistas en Chiloé, en el resto del país, y en el extranjero.</p>	<p>Ideas guía (FA)</p> <p>#1.-Constituir una Corporación Cultural que gestione el equipamiento de forma desconcentrada del municipio, mejorando la organización interna y agilizando la toma de decisiones.</p> <p>#2.-Generar sinergias estables con el ecosistema cultural local, que permitan potenciar el trabajo del centro cultural y su propuesta de valor.</p> <p>#3.-Implicar a los vecinos y vecinas de Castro en la gestión del equipamiento, favoreciendo la apropiación e identificación con el espacio, y la programación participativa.</p> <p>#4.-Profesionalizar, fortalecer y capacitar al equipo de trabajo del equipamiento en competencias específicas de Gestión Cultural.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>#1.-Ciudadanía poco implicada y con poco interés de participar en actividades culturales o en la gestión comunitaria del centro.</p> <p>#2.-Recortes presupuestarios;</p> <p>#3.-Cambios políticos y de agenda en la administración municipal, regional y nacional;</p> <p>#4.-Llegada a la isla de otras iniciativas culturales que desarrollen una gestión y programación acorde a las necesidades de los públicos potenciales de Castro y alrededores.</p>	<p>Ideas guía (DO)</p> <p>#1.-Desarrollar una estrategia de medios <i>offline</i> y <i>online</i> a nivel local, regional y nacional que permita difundir las actividades de forma eficiente y medir el impacto alcanzado.</p> <p>#2.-Trabajar en conjunto con los colectivos locales que poseen propuestas y proyectos culturales establecidos, para potenciar aún más el impacto de dichas propuestas y la gestión en la programación y la oferta cultural del centro.</p> <p>#3.-Employar herramientas tecnológicas de fácil acceso para sistematizar datos y perfilar segmentos de públicos.</p>	<p>Ideas guía (DA)</p> <p>#1.-Desarrollar una estrategia de financiamiento que permita a la unidad ser menos dependiente de los fondos públicos, diversificando sus fuentes de ingreso para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>#2.-Elaborar un plan de formación y sensibilización de audiencias en función de las épocas del año y de segmentos de público.</p> <p>#3.-Desarrollar un plan enfocado en la promoción de la participación y la ciudadanía cultural, a través de <i>laboratorios ciudadanos</i> para el desarrollo de proyectos abiertos, colaborativos y diversos.</p>

[Cuadro 20]. Análisis FODA o DAFO desarrollado en base al diagnóstico realizado. Elaboración propia

En la matriz FODA o DAFO anterior, quisimos presentar de forma ordenada y clara, las principales ideas a desarrollar para mejorar la gestión del equipamiento.

Como tratamos de poner de manifiesto a lo largo del trabajo, presentamos una unidad cultural municipal, con una infraestructura importante a nivel local, pero que dadas ciertas circunstancias –cambios políticos, cierre del equipamiento por unos años para su remodelación, cambios en el equipo de trabajo, y falta de planificación estratégica–, da como resultado un Centro Cultural que hasta hace unos meses, se encontraba infravalorado y gestionado de forma deficiente. Esto porque durante el transcurso del desarrollo de este trabajo, poco a poco el equipamiento comenzó a mostrarse más dinámico, al menos en cuanto a las actividades y a la información que éste comparte en sus redes sociales.

En definitiva, si se quiere proyectar lo que el alcalde ha dicho en entrevistas respecto de que el nuevo equipamiento es un faro de la cultura a nivel regional y nacional, se vuelve fundamental, en primera instancia, definir las líneas que entregarán vida y sustento al proyecto.

Nos imaginamos Castro como un enclave, como una plataforma, como una ciudad factible de convertirse, a través de una propuesta de desarrollo artístico y cultural definida, en un polo no sólo de atractivo turístico, sino también artístico-cultural, en donde circulen constantemente, y durante todo el año, creadores, artistas, cultores, etc. no sólo de Chile, sino que de todas partes del mundo. El fin último sería, desarrollar un proyecto en donde toda la ciudad y sus vecinos disfruten de diversas manifestaciones culturales a modo de fiesta de las artes, promoviendo la puesta en valor de su patrimonio no sólo a través de fiestas costumbristas y de una concepción de lo patrimonial como algo que simplemente se debe preservar y/o conservar, como un fósil, y no vivirlo. Chiloé es una tierra que enamora a los artistas, ya que la quietud, lo hermoso de sus paisajes, y la calidez de su gente, inspiran de múltiples maneras.

Por eso, la gestión del equipamiento debe estar enfocada, en primera instancia, en generar una propuesta programática que juegue y bascule entre distintas disciplinas, entregando un abanico de posibilidades que favorezca que los habitantes de la comuna se “empapen” de ellas, que la exposición constante les permita disfrutar de aquello y modificar sus hábitos de ocio. La programación pensada para los públicos infantiles debe ir en ese sentido. Nos parece relevante comentar que, de todas las escuelas de Castro, la que obtiene mejores resultados en las exámenes de evaluación educativa es la Escuela de Cultura Fridolina Barrientos Canobra. Obviamente, dichos resultados pueden justificarse por múltiples factores, sobre todo en una zona donde el índice de vulnerabilidad escolar es alto, pero llamó particularmente nuestra atención que esto fuera así, lo que podría ratificar una vez más los beneficios de incorporar una educación que contemple otro tipo de metodologías de enseñanza y disciplinas desde edad temprana.

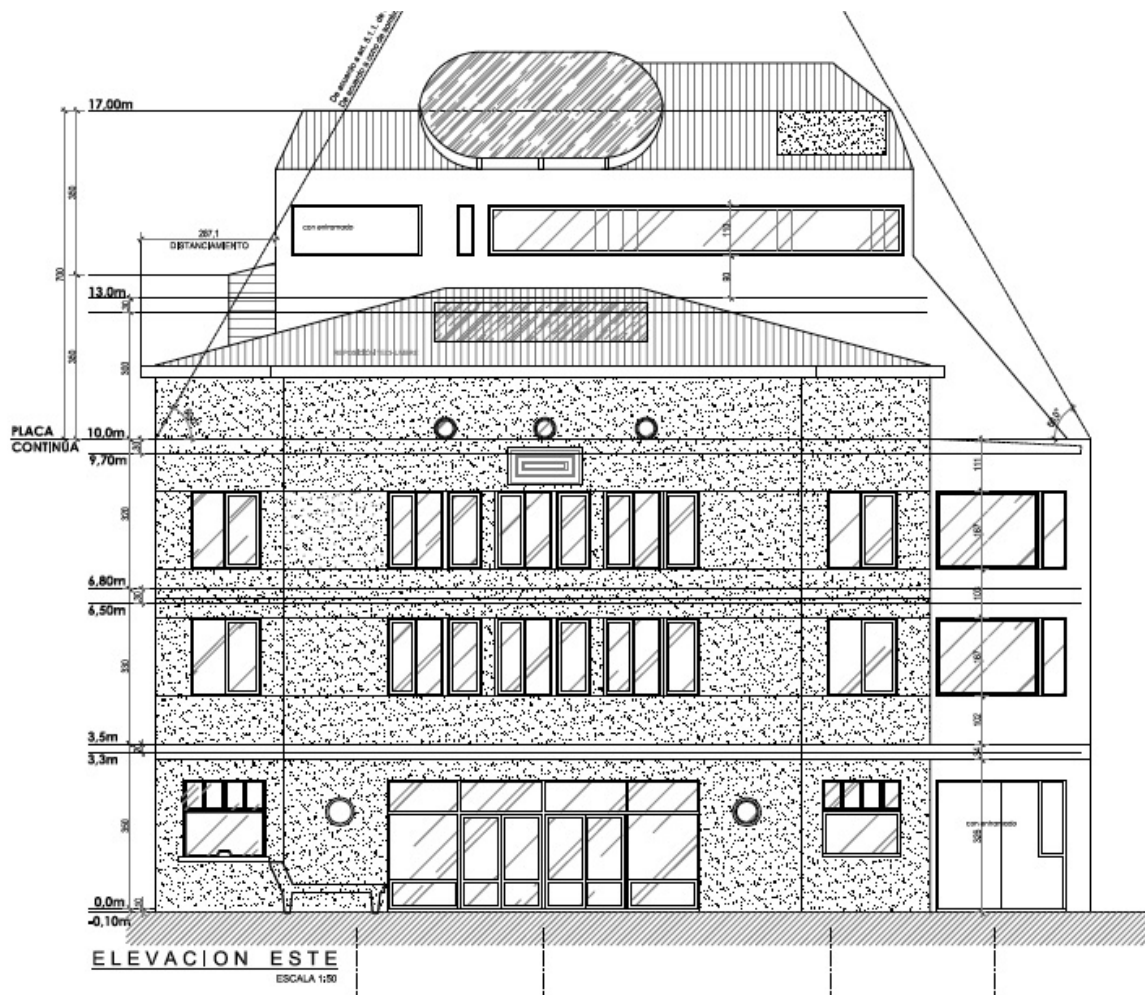
En base a la tipología canadiense, el Centro Cultural de Castro debería convertirse en un equipamiento que mezcle la faceta de *facilitador y ejecutor*, que se corresponde justamente con la tipología de equipamiento cultural que más se replica en los municipios chilenos (CNCA, 2013). Facilitar, porque existen iniciativas impulsadas por agentes culturales potentes en la zona, que desarrollan actividades

en diversas áreas artísticas y culturales, y otros que han procurado un tejido asociativo organizado en torno a la salvaguarda y la puesta en valor del patrimonio material e inmaterial local y de las tradiciones chilotas. En su faceta de *ejecutor*, estamos hablando de poner en marcha iniciativas y estrategias que permitan dinamizar la infraestructura que tienen, sacando el mayor partido posible a los recursos, y proponiendo una oferta cultural –programación– que permita complementar las propuestas y manifestaciones artístico culturales locales. Desde la parte de *facilitar*, debe procurar potenciar la participación, pero no sólo desde facilitar el uso de su infraestructura y el préstamo de equipos, sino que también implementar el desarrollo de mesas de trabajo sectoriales con los actores locales, y sobre todo, instancias de formación y capacitación a los agentes culturales y gestores de la zona (CNCA, 2013, p. 118).

Creemos que a través de la puesta en marcha de instancias de participación como las antes descritas, es posible que la faceta de *ejecutor* se perfeccione con el paso del tiempo, favoreciendo que los miembros del equipo del centro cultural puedan llegar a un punto de total confianza y conocimiento de sus públicos que les permita entregar una programación sólida e innovadora a la cual las audiencias respondan de forma positiva. La retroalimentación y evaluación constante deben también considerarse como dos de los elementos fundamentales en la gestión del equipamiento, a favor de la mejora constante.

III PARTE

Propuesta de Gestión para el [CCC]



Frontis del Centro Cultural
posterior a su remodelación.

Fuente: Mercado Público

[... 1 |

Guías a la navegación: Misión, Visión, Objetivo General y específicos.

Sobre las líneas existentes

La propuesta de misión que hemos desarrollado para el Centro Cultural de Castro parte como un atisbo a la misión que podría tener la Corporación Cultural que el municipio está estudiando constituir. Considerando que la corporación será indudablemente dependiente en cuanto a financiamiento del municipio, y dada la revisión de estatutos de otras instituciones culturales, de la legislación chilena en torno a cultura, y del *benchmarking* realizado, la nueva misión que se plantea para el centro cultural considera lo expuesto por la Ley 21.045 que creó el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, la Política cultural nacional y regional, y la finalidad otorgada a los municipios en la ley 18.695 orgánica constitucional de municipalidades. Se ha considerado también la actual misión del departamento de cultura del municipio que esgrime lo siguiente:

“Favorecer el acceso a la comunidad urbana y rural de Chiloé a las más diversas expresiones artísticas y culturales, para fomentar el conocimiento y valoración de la diversidad de manifestaciones culturales existentes a nivel global, junto al fortalecimiento de nuestra propia identidad cultural y desarrollo artístico”

Fuente: Cuenta Pública 2017, p.45

La misión del Departamento de Cultura de Castro debe cambiar a una que considere los lineamientos de la legislación vigente y lo propuesto por las políticas nacionales y regionales actuales. Queremos resaltar que el desarrollo de la misión de un equipamiento de proximidad como es el caso del Centro Cultural de Castro en la mayoría de los casos, y según lo propuesto por la política nacional y regional de cultura, debería ser fruto del diálogo entre la propia comunidad que habita el territorio y la administración pública, pero dadas las circunstancias y la incapacidad de poder desarrollar este proceso de forma colectiva en terreno, nos proponemos hacer la reflexión en base al diagnóstico expuesto en los apartados anteriores y a lo propuesto, como ya dijimos, por la legislación y las fuentes consultadas.

Durante las primeras semanas del mes de abril de 2019, el Municipio difundió el Plan Municipal de Cultura 2019 (PMC 2019), el que se pudo realizar gracias al aporte del Ministerio y de su programa Red Cultura, que el año 2017 otorgó el financiamiento a través de la adjudicación del fondo “Fondo de fortalecimiento de la Gestión Cultural Local”. En el Plan Municipal de Cultura, y en la nueva página web del Centro Cultural de Castro, se expresa que la misión del Departamento de Cultura es la siguiente:

“El Departamento de Cultura de Castro Municipio tiene por misión fortalecer la acción de una municipalidad comprometida con el acervo patrimonial del archipiélago, para que la comunidad urbana y rural acceda a su diversidad de expresiones que refuerzan nuestra identidad”

Fuente: <https://www.centroculturalcastro.cl/inicio/quienes-somos/mision/>

En la nueva misión, podemos constatar la importancia otorgada al patrimonio cultural del archipiélago y de la identidad chilota, en una noción enfocada en la preservación de aquellos estandartes propios de la cultura vernácula de la isla, posiblemente como una opción que otorgue realce y conecte con la oferta turística, ya que el turismo es, en palabras del alcalde de la comuna de Castro Juan Eduardo Vera, *la llave que abrirá las puertas del desarrollo*.

Antes de continuar y pasar a la propuesta de plan de gestión para el Centro Cultural, nos parece imperativo mencionar parte de la información levantada por el Plan Municipal de Cultura que fue publicado en la página web del centro cultural el 10 de abril de 2019. El plan comprende 4 enfoques (derechos, territorio, diversidad cultural y género), y 7 ejes (Gestión institucional, participación ciudadana, fomento, espacios culturales, pueblos originarios, formación y paisaje cultural), que posteriormente se traducen en 18 programas que contemplan tanto la actualización institucional del departamento de cultura hasta la promoción de la imagen cultural de Castro. Dentro del universo de 18 programas queremos resaltar 3, ya que consideramos tienen estrecha relación con los lineamientos de nuestra propuesta de gestión: **#1.- programa de gestión del centro cultural de Castro**, que dentro de sus proyectos incorpora el desarrollo de un plan de gestión para el equipamiento que busca dar sostenibilidad a la gestión del mismo a través de un plan estratégico proyectado a 8 años; **#2.- programa de desarrollo de la Corporación Cultural de Castro**, como una forma de articular el quehacer cultural institucional de la comuna, cuyo diseño se realizaría de forma participativa; y **#3.- programa de nuevas expresiones del arte en Castro**, que potenciará el desarrollo de nuevas formas de expresión artística en la comuna a través de laboratorios experimentales de arte, residencias de arte contemporáneo, y de la creación de elencos ciudadanos.

A raíz de las distintas instancias participativas y de la investigación realizada, se identificaron 13 como las causas de los principales problemas para el desarrollo cultural de la comuna, a saber: **#1.- campo profesional**, en relación al reducido número de profesionales, que nosotros identificamos como mediadores, que permitan la puesta en valor del arte local, de sus creadores y del patrimonio; **#2.- circulación de creaciones locales**, en relación a deficiencias en la circulación, lo que ha motivado que la creación local se estanque, punto aparte de la falta de profesionalización en el sector que permita visibilizar y movilizar estas creaciones locales; **#3.- infraestructura cultural**, eje que deja de manifiesto la falta de un equipamiento cultural con estándares técnicos que permitan montar o realizar distintas actividades artísticas o disfrutar adecuadamente de una experiencia estética durante todo el año, mencionando también las debilidades respecto de las competencias técnicas de los equipos de gestión y administración de las infraestructuras; **#4.- participación**, donde los agentes culturales perciben dificultades para relacionarse con la administración dadas las características del aislamiento de la zona y los problemas de conexión incluso dentro de la misma comuna; se identifican también la inexistencia de sinergias o formalización de redes institucionales, como por ejemplo, en el sistema educativo de la

comuna; **#5.- articulación**, señalando que los agentes culturales no están organizados y que no trabajan articuladamente; **#6.- programación cultural**, confirmando una vez más que la mayor parte de los esfuerzos realizados hasta el momento por el departamento de cultura están centrados en una época específica del año y en una actividad en particular, que la intervención urbana es reducida y que la falta de elencos estables no ha propiciado la creación local, limitando al mismo tiempo la oferta de actividades artísticas y culturales; **#7.- fomento económico**, en relación a la falta de espacios idóneos para la comercialización de productos artísticos (arte y artesanía); **#8. recursos económicos**, considerando las deficiencias para obtener financiamiento y la falta de fuentes con qué financiar proyectos culturales; **#9.- formación**, donde el perfeccionamiento en gestión cultural vuelve a mencionarse como una de las causas de la problemática, además de la falta de instancias de perfeccionamiento y de formación en artes, gestión y oficios artísticos, y de mediación artística en establecimientos educacionales; **#10.- difusión**, donde se identifica la ineficiencia en materia de difusión de actividades, además de la inexistencia de una red de difusión o de otras formas acordes a las particularidades del territorio; **#11.- diversidad cultural**, la comunidad critica la visión existente del patrimonio, el que se traduce en un exceso de conservación de las tradiciones y de instalar el folclore como el centro del desarrollo cultural y económico de la comuna. Por otro lado, se percibe también que la ciudadanía no exige otro tipo de manifestaciones culturales por desconocimiento de las posibilidades existentes; **#12.- gestión institucional**, nuevamente la comunidad señala la poca profesionalización del equipo de gestión del departamento de cultura respecto de competencias vinculadas a la gestión cultural, punto aparte del exceso de burocracia para conseguir apoyos, y, por otro lado, carencias a la hora planificar acciones; **#13.- memoria**, la comunidad detecta un desapego con la historia del territorio ya que ésta no forma parte de la cotidianeidad de los más jóvenes, cuestión que podría saldarse con la implementación de espacios de encuentro intergeneracional para mantener viva la memoria de la comunidad.

Las 13 causas antes expuestas en el PMC 2019, decantan en que la principal problemática en torno a cultura de la comunidad de Castro sea que:

“Al programar actividades culturales en la comuna de Castro, no se considera la diversidad de manifestaciones artísticas existentes, las particularidades territoriales del archipiélago, ni las singularidades de los grupos etarios interesados en artes y culturas, planificando desde lo masivo y lo general”

Fuente: Plan Municipal de Cultura de Castro 2019, p. 49

Por otro lado, el PMC desarrolla una misión y visión que queremos plasmar a continuación:

Misión *“Fortalecer el desarrollo cultural de la comuna de Castro, valorando su Patrimonio Cultural tangible e intangible, fomentando el nacimiento de nuevas expresiones artísticas y entregando al arte local un lugar central en la programación cultural del territorio”.*

Visión *“Que la Comuna de Castro sea reconocida como un eje articulador de los movimientos culturales del Archipiélago de Chiloé. Destacando por su riqueza cultural y la diversidad de sus habitantes, en un diálogo constante entre tradición y modernidad” (PMC 2019, p. 64)*

El considerar en esta sección del trabajo la problemática principal del territorio identificada por el PMC 2019, sus enfoques, ejes, programas, misión y visión no es una acción al azar, es más bien una afirmación al trabajo de diagnóstico realizado a distancia y a la formulación de los lineamientos con los que pretendemos dar norte al quehacer del centro cultural, trabajo que ya veníamos elaborando desde el mes de enero de 2019, y que se desarrolla en las páginas siguientes.

Gracias al diagnóstico levantado de la realidad nacional y local, en las páginas precedentes se presentó un análisis DAFO en el cual se definieron una serie de ideas guía que permitirán dar respuesta al panorama identificado en terreno por el Plan Municipal de Cultura de la Municipalidad de Castro:

<p>Ideas guía del cruce de FO</p> <p>#1.-Desarrollar una propuesta de programación de calidad que contemple la fidelización, formación y sensibilización de nuevos públicos, la programación de distintos espectáculos y nuevas experiencias estéticas en función de una segmentación de públicos.</p> <p>#2.-Promover el interés cultural y artístico de Chiloé, de su identidad y patrimonio a través de una <i>Feria de las artes de Chiloé</i> que una a todos los agentes implicados en el ecosistema cultural local y a la comunidad, y que facilite el intercambio y la circulación de artistas, propuestas, nuevos lenguajes y creaciones.</p> <p>#3.-Constituir cuerpos estables o elencos, que permitan profesionalizar el trabajo realizado desde los talleres impartidos por el centro, y, posteriormente, la producción de obras propias, la promoción y circulación de sus elencos/artistas en Chiloé, en el resto del país, y en el extranjero.</p>	<p>Ideas guía del cruce de FA</p> <p>#1.-Constituir una Corporación Cultural que gestione el equipamiento de forma desconcentrada del municipio, mejorando la organización interna y agilizando la toma de decisiones.</p> <p>#2.-Generar sinergias estables con el ecosistema cultural local, que permitan potenciar el trabajo del centro cultural y su propuesta de valor.</p> <p>#3.-Implicar a los vecinos y vecinas de Castro en la gestión del equipamiento, favoreciendo la apropiación e identificación con el espacio, y la programación participativa.</p> <p>#4.-Profesionalizar, fortalecer y capacitar al equipo de trabajo del equipamiento en competencias específicas de Gestión Cultural.</p>
<p>Ideas guía del cruce de DO</p> <p>#1.-Desarrollar una estrategia de medios <i>offline</i> y <i>online</i> a nivel local, regional y nacional que permita difundir las actividades de forma eficiente y medir el impacto alcanzado.</p> <p>#2.-Trabajar en conjunto con los colectivos locales que poseen propuestas y proyectos culturales establecidos, para potenciar aún más el impacto de dichas propuestas y la gestión en la programación y la oferta cultural del centro.</p> <p>#3.-Emplear herramientas tecnológicas de fácil acceso para sistematizar datos y perfilar segmentos de públicos.</p>	<p>Ideas guía del cruce de DA</p> <p>#1.-Desarrollar una estrategia de financiamiento que permita a la unidad ser menos dependiente de los fondos públicos, diversificando sus fuentes de ingreso para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.</p> <p>#2.-Elaborar un plan de formación y sensibilización de audiencias en función de las épocas del año y de segmentos de público.</p> <p>#3.-Desarrollar un plan enfocado en la promoción de la participación y la ciudadanía cultural, a través de <i>laboratorios ciudadanos</i> para el desarrollo de proyectos abiertos, colaborativos y diversos.</p>

[Cuadro 20.1]. Cuadro con las ideas guía obtenidas a partir del análisis FODA o DAFO. Elaboración propia

Desde las ideas planteadas en el cuadro anterior, hemos tratado de estructurar una propuesta basada en una misión, visión, valores y objetivos que esperamos puedan concretarse gracias al Plan y a la puesta en marcha de 3 proyectos de gestión que propondremos para el equipamiento, proyectos que trabajarán de forma interdependiente.

A continuación, presentamos una propuesta de plan de gestión que se ha planteado con una proyección de 3 años.

Propuesta de Valor: Misión, Visión, y Objetivos para el [CCC]

[1.-] Misión

“El Centro Cultural de Castro [CCC], tiene como misión contribuir al desarrollo de la creación artística y cultural con pertinencia territorial en todas sus formas y expresiones, aportando al reconocimiento y a la promoción de sus agentes culturales, a la formación y sensibilización de audiencias en diversas disciplinas artísticas, en la valoración del patrimonio local, y en el fomento a la construcción de sinergias con diversas instituciones y con el ecosistema cultural de la comuna, de la región y del país”.

[2.-] Declaración de Principios

Para cumplir con su misión, el Centro Cultural de Castro genera estrategias de formación, mediación y sensibilización de las artes en sus diversas disciplinas y expresiones, y contribuye a la visibilización, reconocimiento, al desarrollo, a la promoción y a la puesta en valor de la cultura tradicional, del patrimonio material e inmaterial local, y de los saberes ancestrales de nuestros pueblos originarios, de nuestras tradiciones populares y de nuestros agentes culturales.

Las acciones que emprende el Centro Cultural de Castro buscan contribuir y garantizar el florecimiento de la participación ciudadana en el ámbito de la creación artística y cultural, e impulsar la valoración del arte y la cultura, el fortalecimiento del ecosistema cultural local, y el desarrollo del pensamiento y de instancias de educación no formal integral *en las artes y a través de las artes* que permitan mejorar la calidad de vida de las personas. Hacemos todo esto a través de una propuesta artística y formativa que permita favorecer el encuentro y el intercambio de experiencias y saberes entre distintas generaciones, a través de una programación de calidad pensada en entregar experiencias que conmueven y permiten desarrollar la imaginación, la alteridad y la apertura de los horizontes, el amor por nuestra identidad, por nuestra historia, nuestra memoria y nuestro patrimonio, con lo que sembrar el germen de la ciudadanía cultural, mejorar la calidad de vida de todos los habitantes y su cohesión social.

[3.-] Visión

“Como Centro Cultural de Castro, queremos sembrar y cultivar una sociedad capaz de ejercer sus derechos, una sociedad participativa, que convive y valora sus tradiciones, su patrimonio y los saberes locales, y que otorga valor a la creación, a los creadores, al arte y a la cultura como una expresión de la comunidad que habita el territorio. Queremos que Castro sea considerada un ensamble cultural, una ciudad-plataforma a la creación, al encuentro y al intercambio, y un polo de atractivo artístico, cultural y patrimonial de la zona sur austral de Chile”

Como propone nuestra visión, nos imaginamos Castro como un ensamble cultural, como una plataforma a la creación, al encuentro y al intercambio en donde exista circulación constante de creadores, artistas y cultores de todas partes del mundo dispuestos a contribuir al desarrollo de la

ciudadanía cultural de los habitantes del archipiélago, intercambio que al mismo tiempo favorecerá el conocer y reconocerse, y por sobre todo, generar nuevas lecturas de la memoria y del patrimonio, conectar personas, disciplinas, y promover el debate y la reflexión de nuestro pasado, presente y futuro.

[4.-] Objetivo General

"Impulsar y promover el desarrollo cultural, creativo, artístico y social de la comuna de Castro y de sus habitantes a través de una propuesta de gestión que permita que la comunidad chilota se identifique y se apropie del Centro Cultural, y que participe activamente de las actividades que realiza y propone el equipamiento en conjunto con el Departamento de Cultura, DIDECO y el Municipio"

[5.-] Valores



[6.-] Objetivos Específicos

- #1.-** Fortalecer la organización y gestión del equipamiento mediante la capacitación y el desarrollo de una estructura de trabajo funcional que otorgue a la institución y al equipo de trabajo coherencia, norte, impacto y sostenibilidad a los proyectos emprendidos y a las acciones desarrolladas;
- #2.-** Impulsar un proyecto artístico de excelencia, que contemple la formación y la sensibilización de audiencias y una programación de calidad que permita llegar a los públicos más amplios, garantizando y propiciando el acceso y la participación cultural;
- #3.-** Desarrollar una estrategia de financiamiento que considere la diversificación en las fuentes de ingreso y su proyección anual;
- #4.-** Establecer un plan de comunicaciones y difusión para impulsar la visibilización y la participación de la comunidad de Castro en las actividades programadas por el Centro Cultural;
- #5.-** Promover la formación, implicación y participación de los públicos de la comuna de Castro a través de instancias de mediación artística y cultural que permitan acortar distancias entre creación, creadores y sus públicos;
- #6.-** Generar sinergias estables entre todos los actores que conforman el ecosistema cultural local y regional, y entre los agentes culturales y la comunidad en su conjunto.

[7.-] Proyectos de Gestión

El objetivo general antes descrito y los 6 objetivos específicos, se manifiestan a través de 3 proyectos de gestión interdependientes en función de lo propuesto por L. Bonet y H. Schargorodsky (2016). Estamos hablando de: *el proyecto artístico, el proyecto de producción y el proyecto de desarrollo territorial o comunitario* (Bonet et. al. : 2016, p. 76)

#1.- Proyecto de Producción

Proyecto cuyo objetivo es desarrollar e implementar la gestión interna del equipamiento, la dirección y la producción ejecutiva, las áreas de trabajo y coordinación de equipos, la logística y el control técnico y de seguridad, el apoyo a las producciones, a las residencias y los cuerpos estables, la búsqueda y gestión del financiamiento que solvente el proyecto artístico y de desarrollo social y comunitario, el análisis de los costos, la gestión de derechos y circulación. (Bonet et. al. : 2016, p. 93)

#2.- Proyecto Artístico

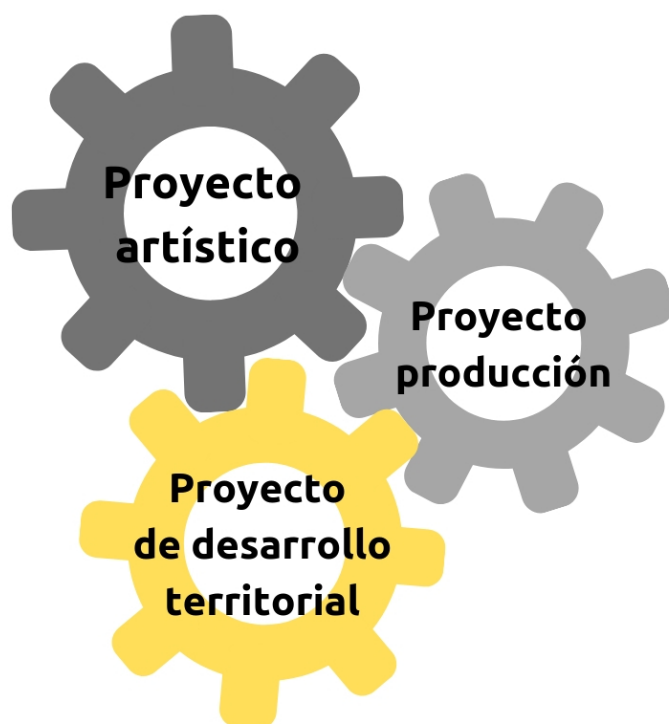
Enfocado específicamente en la creación, la promoción, la difusión y la programación de una cartelera u oferta cultural y artística de calidad en distintas disciplinas, que favorezca la experimentación, el conocimiento de lo propio y del otro, de nuevos lugares y culturas a través del arte y la creación, la participación y el disfrute de las artes escénicas, de las artes plásticas, audiovisuales y de otras disciplinas artísticas del interés de la ciudadanía de la comuna. Las áreas prioritarias del proyecto

artístico serán: literatura, área que se trabajará conjuntamente con la biblioteca pública de Castro, artes visuales y escénicas, música y folclore, patrimonio vivo y cultura ancestral, arquitectura, pueblos originarios, religiosidad, gastronomía, artesanía y nuevas expresiones artísticas. Según los autores, las acciones que debe considerar el proyecto artístico van desde la calendarización de actividades, la selección de espectáculos y artistas, la definición y control de calidad del proceso artístico, las actividades paralelas, las convocatorias artísticas e interacción con el medio, y el programa educativo (Bonet, et. al. : 2016, p. 80)

#3.- Proyecto de Desarrollo Territorial y Comunitario

El proyecto de desarrollo territorial y comunitario tendrá por objetivo generar las **sinergias** necesarias entre todos los actores que conforman el **ecosistema cultural local y regional**, y entre los **agentes culturales** y la **comunidad** en su conjunto. También tendrá por objetivo contribuir a la creación, la sensibilización, y la formación integral en las artes y a través de las artes para propiciar el desarrollo de la ciudadanía cultural, la participación y la implicación de los públicos bajo los siguientes conceptos: sensibilización, ensamble y sinergias. Se implementarán estrategias de ampliación de públicos, cooperación inter-institucional, implicación con la comunidad, y desarrollo cultural y artístico, estableciendo alianzas con instituciones educativas, artísticas y culturales locales e internacionales, instituciones de otros ámbitos, y medios de comunicación social (Bonet et. al. : 2016, p. 103). El proyecto de desarrollo territorial será el puente entre la ciudadanía y el equipamiento.

A continuación hemos elaborado una matriz para presentar los objetivos asociados a cada uno de los proyectos de gestión, junto a las actividades a desarrollar en cada caso, el año propuesto de ejecución, los indicadores de evaluación y el departamento (Dpto) dentro del organigrama propuesto que estará a cargo de la implementación.



[Figura 3] Interdependencia de los proyectos de gestión del Centro Cultural de Castro.

Fuente: Bonet, L; Schargorodsky, H. (2016), p. 77

[Al Proyecto de Producción se asocian los objetivos específicos 1, 3 y 4]

Obj. Específico	#1.-Fortalecer la organización y gestión del equipamiento mediante la capacitación y el desarrollo de una estructura de trabajo funcional que otorgue a la institución y al equipo de trabajo coherencia, norte, impacto y sostenibilidad a los proyectos emprendidos y a las acciones desarrolladas.		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Dirección General
	I	#1.1.- Estructurar departamentos o áreas de trabajo y sus respectivas funciones por cargo.	
	I II III	#1.2.- Profesionalización del equipo de trabajo mediante capacitaciones en: Diseño y evaluación de proyectos culturales; Estrategias de comunicación y marketing digital; Gestión de recursos; Producción escénica; Estrategias de financiamiento y viabilidad económica; Estrategias de desarrollo territorial y comunitario; Evaluación estratégica de planes, programas y proyectos culturales.	
	I	#1.3.- Desarrollar: Imagen institucional o corporativa del equipamiento, con su respectivo manual de uso de la imagen; Protocolo de uso de los espacios, alquiler y préstamo; Procedimientos y protocolos de seguridad y emergencia; Formato calendarización de las actividades, planificación anual y semestral; Manual con procedimientos administrativos.	
Indicadores de evaluación	#.-Estructura organizacional establecida y validada por el Municipio a mediados del año 1; #.-Desarrollo de al menos 2 capacitaciones para cada campo descrito al término del año 3; #.-Se obtienen los productos descritos en la actividad 1.3: imagen corporativa, manual de uso de espacios, protocolos, etc. al finalizar el año 1; #.-Equipo de trabajo con certificación de competencias básicas en gestión cultural al finalizar el año 3.		

Obj. Específico	#3.-Desarrollar una estrategia de financiamiento que considere la diversificación en las fuentes de ingreso y su proyección anual.		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Dirección General
	I	#3.1.- Plantear nuevas fuentes de ingreso y estrategias de captación de los recursos.	
	I	#3.2.- Realizar proyecciones anuales de ingreso.	
	II III	#3.3.-Desarrollar capacitaciones anuales en estrategias de financiamiento y gestión de recursos.	
Indicadores de evaluación	#.-Documentos con las posibles nuevas fuentes de ingreso y sus proyecciones anuales acabados en diciembre del año 1, 2 y 3 y aprobados por el Municipio; #.-Desarrollo de al menos 1 capacitación anual en estrategias de financiamiento y gestión de recursos; #.-Documento con estrategia de financiamiento a 3 años vista desarrollada al término del año 1 y validado por el Municipio; #.-Equipo con certificación en financiamiento y gestión de recursos al término del año 3; #.-Aumento del 20% en el presupuesto disponible al finalizar el año 3.		

Obj. Específico	#4.-Establecer un plan de comunicaciones y difusión para impulsar la visibilización y la participación de la comunidad de Castro en las actividades programadas por el Centro Cultural;		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Dirección. Gral, D. Territorial
	I	#4.1.-Desarrollar la estrategia de comunicaciones <i>online</i> y <i>offline</i> ;	
	I	#4.2.-Establecer convenios de colaboración con medios locales, regionales y nacionales.	
	II III	#4.3.-Desarrollo e implementación de una red de difusión territorial.	
Indicadores de evaluación	#.-Documento con la estrategia de comunicación acabado al término del año 1; #.-30 convenios firmados con medios al término del año 2 y 40 al término del año 3; #.-Red de difusión territorial completamente establecida y operativa al finalizar el año 3; #.-30% de aumento del número de asistentes a las actividades programadas por el equipamiento al finalizar el año 3; #.- 40% de aumento del número de seguidores en las RRSS; #.-% Nro de notas de prensa online/escrita; #.-Aumento del 30% del impacto en línea de las actividades del equipamiento (<i>retweets</i> , <i>likes</i> , <i>compartir</i> , visitas a la página web, búsquedas en google, google <i>analytics</i>).		

[Al Proyecto Artístico se asocian los objetivos específicos 2 y 5]

Obj. Específico	#2.-Impulsar un proyecto artístico de excelencia, que contemple la formación y la sensibilización de audiencias y una programación de calidad que permita llegar a los públicos más amplios, garantizando y propiciando el acceso y la participación cultural;		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Dirección Artística
	I II III	#2.1.-Definir cartelera cultural de forma semestral.	
		#2.2.-Programar actividades alternativas o complementarias a la cartelera cultural: ciclos de exposiciones; actividades en territorio; celebración de fechas emblemáticas; presentaciones y actividades propuestas por la comunidad; Ciclo de festivales temáticos y Fiesta de las artes.	
	II, III	#2.3.-Desarrollo de convocatorias semestrales para residencias artísticas.	
		#2.4.-Desarrollo de convocatorias para promoción y circulación de la creación local en el centro cultural y en territorio.	
Indicadores de evaluación	#.-Cartelera cultural definida con programación semestral y calendario de actividades complementarias al término de cada año; #.-2 carteleras culturales publicadas al año con espectáculos de calidad y actividades complementarias en función de la temática mensual definida; #.-Publicación de la convocatoria para talleres artísticos en febrero del año 1; #.-Publicación de convocatoria para actividades culturales, residencias artísticas, laboratorios creativos, promoción y circulación de creación local al término del año 2 y 3. #.-Desarrollo de 1 fiesta de las artes al año; #.-Desarrollo de al menos 8 actividades artísticas relacionadas a cada una de las temáticas establecidas por la programación del equipamiento al término de cada año; #.-Desarrollo de al menos 6 exposiciones al año; #.-Desarrollo de 6 residencias artísticas al finalizar el año 3.		

Obj. Específico	#5.- Promover la formación, implicación y participación de los públicos de la comuna de Castro a través de instancias de mediación artística y cultural que permitan acortar distancias entre creación, creadores y sus públicos;		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Dirección Artística
	I	#5.1.-Desarrollar proyecto educativo enfocado en la formación y sensibilización de la comunidad escolar y de nuevos públicos.	
	II, III	#5.2.-Establecer encuentros artísticos que promuevan la creación, experimentación, el cruce de lenguajes y el encuentro intergeneracional.	
	I-III	#5.3.-Impartir talleres artísticos en las distintas disciplinas.	
	II, III	#5.4.-Impulsar la creación de cuerpos estables a partir de los talleres impartidos: coro, orquesta, danza y teatro.	
	III	#5.5.-Desarrollar proyecto de capacitación en herramientas a la gestión cultural dirigido a los agentes de la comuna.	
Indicadores de evaluación	#.- Desarrollar 43 actividades de mediación al finalizar el año 3 con una participación de 1.720 escolares; #.-Desarrollar 6 encuentros artísticos al año, 18 en total al finalizar el año 3, con una participación promedio de 40 personas por encuentro, y 10 actividades culturales al año, 30 al finalizar el año 3; #.-Implementar 17 talleres artísticos por año. Al finalizar el año 3 se impartieron 51 talleres artísticos y se alcanzaron a 510 personas, 170 inscritos por año; #.-Coro, orquesta, grupo de teatro y de danza conformados desde el año 2 con promedio de 10 participantes regulares por elenco al finalizar el año 3; #.-Realizar al menos 6 capacitaciones anuales en herramientas de gestión cultural dirigidas a agentes culturales de la comuna. Al finalizar el año 3, se implementaron al menos 21 instancias de capacitación y se capacitaron a 210 agentes culturales.		

[Al Proyecto de Desarrollo Territorial y Comunitario se asocia el objetivo específico 6]

Obj. Específico	#6.-Generar sinergias estables entre todos los actores que conforman el ecosistema cultural local y regional, y entre los agentes culturales y la comunidad en su conjunto.		
Actividades Asociadas	Año	Departamento encargado	Desarrollo Territorial
	I-III	#6.1.-Levantamiento de información con agentes culturales de interés estratégico para el centro.	
	I-III	#6.2.-Impulsar alianzas y una red de colaboración con los principales <i>stakeholders</i> de la comuna y la región.	
	II, III	#6.3.-Implementar laboratorios de creación para el desarrollo de proyectos abiertos, colaborativos y diversos.	
	II, III	#6.4.-Promover instancias de implicación de los públicos con la programación del centro y el desarrollo de las actividades: programación participativa, voluntariado y amigos del centro cultural.	
Indicadores de evaluación	#.-Catastro y base de datos de agentes culturales con sus datos de contacto terminado al año 1 y actualizado al finalizar el año 3; #.-30 convenios de colaboración firmados con instituciones de interés estratégico para el centro cultural al finalizar el año 3. Red de colaboración institucional, de circulación e intercambio establecida al finalizar el año 3; #.-16 laboratorios de creación realizados al finalizar el año 3, con una asistencia promedio de 10 personas por laboratorio, para alcanzar un mínimo total de 160 vecinos y vecinas al término del año 3; #.-A partir de los laboratorios de creación, al finalizar el año 2 se han emprendido 2 proyectos comunitarios y al finalizar el año 3, 4 proyectos o actividades comunitarias; #.-Programación participativa implementada en el mes de marzo del año 3.		

[8.-] Model business canvas

Para sintetizar, introducimos nuestra propuesta a través de un modelo de lienzo

8 SOCIOS CLAVE #.-El Municipio; #.-Vecinos y vecinas de la Comuna de Castro; #.-Agentes Culturales: Artistas, gestores culturales, creadores, investigadores, agrupaciones culturales y cultores tradicionales (Artesanos y artesanas; Folcloristas) #.-Otras instituciones y equipamientos culturales; #.-Proyectos, asociaciones, empresas culturales y colectivos de la comuna: Tirol-FEDOCHI; Capa Negra-FITICH; Chiloé Concertante; Codarte Chiloé; Chiloé 1826; Asociación de Carpinteros Patrimoniales; Movimiento Insular; Fundación Amigos de las Iglesias de Chiloé; Corporación de Estudios Urbanos y Arquitectónicos de Chiloé, etc. #.-Medios de comunicación local, regional y nacional; #.-Instituciones educativas; #.-Personas naturales y jurídicas potenciales de convertirse en mecenas o patrocinadores; #.-Gobierno regional y central.	7 ACTIVIDADES CLAVE #.-Celebración de fechas históricas y representativas, como el día del patrimonio cultural, el día del teatro, de la danza, del libro, etc; #.-Fiestas Costumbristas de Castro y las localidades aledañas a la comuna; #.-Cartelera Cultural: #.-Talleres artísticos, #.-Laboratorios de creación ciudadana; #.-Cuerpos estables o elencos: coro, danza, teatro, orquesta; #.-Festivales, exposiciones, actividades complementarias y convocatorias de residencias, promoción y circulación.	2 PROPUESTA DE VALOR "Contribuir al desarrollo de la creación artística y cultural con pertinencia territorial en todas sus formas y expresiones, aportando al reconocimiento y a la promoción de sus agentes culturales, a la formación y sensibilización de audiencias en diversas disciplinas artísticas, en la valoración del patrimonio local, y en el fomento a la construcción de sinergias con diversas instituciones y con el ecosistema cultural de la comuna, de la región y del país". Todo esto a través de 3 proyectos de gestión que enmarcan las acciones a desarrollar: #.-Proyecto de Producción; #.-Proyecto Artístico; #.-Proyecto de Desarrollo territorial y comunitario.	4 RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS #.-Programación Cultural de acceso gratuito y/o pagado: eventos, charlas, encuentros, funciones, festivales; #.-Talleres en diversas disciplinas artísticas, pagados; #.-Préstamos de espacios para desarrollo de actividades de los agentes culturales;; #.-Firma de convenios de colaboración y aportes valorados con proyectos artísticos y culturales; #.-Convenios con agentes e instituciones culturales y educativas; #.-Instancias de encuentro y reflexión como los Laboratorios de creación; #.-Capacitaciones para agentes culturales; #.-Convocatorias para residencias y promoción de creadores locales; #.-Red de difusión y colaboración.	1 SEGMENTO DE PÚBLICOS Se desarrollará un Plan General de Públicos considerando los siguientes niveles de implicación Públicos Implicados , que desarrollan actividades con el Centro Cultural. Estos vendrían siendo los colectivos que tienen proyectos culturales con trayectoria y cierto impacto a nivel de audiencias y medios en la comuna. Público Habitual , personas que asistieron alguna vez de manera sostenida en el tiempo a los talleres artísticos impartidos en el Centro Cultural, sin necesidad de poseer experiencia artística. (Público Infantil, Adolescentes y Adultos). Público Ocasional , Residentes de la comuna y de las localidades aledañas. Participantes de la celebración de las fiestas costumbristas de la isla o que asistieron a algunas de las actividades programadas por el equipamiento.
9 ESTRUCTURA DE COSTES Fijos y variables: #.-Gastos de Operación e Inversión; #.-Proyectos de: Producción, Artístico y de Desarrollo territorial y comunitario.	6 RECURSOS CLAVE #.-Infraestructura del Centro Cultural; #.-Presupuesto Municipal destinado a Cultura; #.-Gestión eficiente y profesional del equipamiento; #.-Proyecto de producción y propuesta artística de calidad; #.-Proyecto de desarrollo territorial y comunitario; #.-Ecosistema artístico y cultural de la comuna; #.-Atractivo turístico, cultural y patrimonial del entorno.	5 FLUJO DE INGRESOS #.-Ingreso Adm. pública: Municipio; Otros fondos concursables de la administración; #.-Ingreso propio: Alquiler de espacios; alquiler salas de ensayo; concesión del servicio de cafetería; talleres; % por venta de productos de creadores locales.	3 CANALES Online #.-RRSS: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube; #.-Web institucional; #.-Correo electrónico y newsletter; #.-Portales online de radios, prensa y canal de televisión de la comuna RTV . Offline: #.-Afiches, lienzos, perifoneo y pasacalles; #.-Relaciones públicas; #.-Prensa regional, como La Estrella de Chiloé y El Insular ; #.-Embajadores culturales en escuelas de la comuna; #.-Red de difusión territorial; #.-Centro cultural, relación directa/personalizada.	

[Cuadro 21]. Model business canvas con la descripción de la propuesta de gestión. Elaboración propia

[... 2]

Ejes transversales

Gobernanza

Es de conocimiento público al menos a través de las publicaciones realizadas por el municipio, que está en agenda la constitución de una Corporación Cultural para Castro, ya que es uno de los proyectos contemplados dentro del Plan Municipal de Cultura. El art. 5, letra i). de la ley 18.695 establece que para el correcto cumplimiento de sus funciones, los municipios chilenos tienen la facultad de “constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura”.

La formación de una Corporación Municipal deba ser autorizada por el Concejo Municipal, y el obtener una personalidad jurídica propia les permite ser autónomas y autogobernarse, poseer patrimonio propio, contraer obligaciones y ejercer derechos como cualquier persona celebrando todo tipo de actos y contratos, y pueden recibir recursos o subvenciones para su funcionamiento desde la propia municipalidad, desde otras instituciones y generar ingresos propios. Así mismo, están sujetas a una triple fiscalización: por la Contraloría General de la República, por la Unidad de Control de la respectiva municipalidad y por el Ministerio de Justicia, y deben tributar en conformidad con la ley. (Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales, CNCA : 2015, p. 31)

Aun cuando reconocemos que el equipamiento debería ser gestionado por una Corporación, la constitución de la misma no está dentro de los alcances de éste trabajo. Por lo tanto, la dependencia del equipamiento quedará como hasta ahora:



[Figura 4] Dependencia del Centro Cultural. Elaboración propia. **Fuente:** Portal de Transparencia Castro

Resulta interesante resaltar que a la Alcaldía y al Concejo municipal se asocia un organismo de tipo consultivo y autónomo denominado Consejo de la Sociedad Civil o COSOC, principal mecanismo que poseen las organizaciones de la sociedad civil chilena para obtener representación ante las administraciones del estado. Mencionamos lo anterior porque sería útil que dentro del COSOC tengan representación los agentes culturales de la comuna, con el objeto de potenciar en la agenda temas de carácter cultural y artístico de importancia para el equipamiento y para la comunidad.

Estructura organizativa

[1.-] Departamentos

La estructura interna del equipamiento se desarrollará en base a un organigrama funcional constituido por los siguientes departamentos: El departamento de Dirección general, que incorpora las áreas de Dirección, Administración, Atención a público y Comunicaciones; el departamento de Dirección Artística, que incorpora las áreas de Programación, Producción y Mediación; y el departamento de Desarrollo territorial y comunitario que contempla las áreas de Ecosistema Cultural y Participación.

Todos los cargos descritos en este apartado, serán seleccionados a partir de las postulaciones recibidas a través de la plataforma de empleos públicos o por convocatoria, en donde se detallarán las competencias, habilidades y experiencia requerida en cada caso, dando prioridad a los postulantes de la comuna y de la región que conocen la realidad local. Estas personas estarán contratadas por el municipio bajo la modalidad de contrato a plazo fijo, con remuneración acorde al mercado, remuneración que estará contemplada dentro de otro centro de costo y no desde el presupuesto del Centro Cultural.

Dirección General	
Áreas	Funciones
Dirección Cargo: Director/a.	Dirección, control y evaluación. Diseño y ejecución de las líneas estratégicas y programáticas del equipamiento; seguimiento de los proyectos y las relaciones públicas. La Dirección general será la cara más visible o reconocible de la organización, y establecerá una relación estrecha con el Municipio, es decir, el Departamento de cultura, el encargado de DIDECO, con el Concejo municipal, y con el Alcalde.
Administración Cargo: Administrador/a.	Gestión y control del presupuesto, además de la rendición de los ingresos y los gastos a nivel general y por proyecto. Deberá manejar el calendario en conjunto con los departamentos de Dirección artística y Desarrollo territorial para la coordinación de los préstamos y alquileres de espacio. Deberá realizar seguimiento y gestión de los convenios de colaboración realizados por los demás departamentos, contacto con proveedores y coordinación con el área de atención al público.
Comunicaciones Cargos: Diseñador gráfico; Periodista.	Diseño del material de difusión y de la imagen corporativa, gestión de publicaciones e imprenta. Desarrollo, seguimiento y control de la estrategia de comunicaciones y marketing; relación directa con los <i>stakeholders</i> para difusión de actividades y desarrollo de contenidos; gestión de convenios con <i>media partners</i> . Gestión de las redes sociales, redacción de notas de prensa y publicación. Apoyo a la red de difusión territorial.
Atención a Público Cargo: Recepcionista.	Se encargará de mantener una relación directa con los usuarios. Deberá manejar la reserva de espacios, verificar la disponibilidad de las salas, manejar el calendario de actividades para entregar información a la comunidad que lo solicite, etc. Así mismo, podrá actuar como regidor de espacios, llevar sistematización de la asistencia, y aplicar herramientas de recopilación de información cualitativa y cuantitativa de los públicos.

[Cuadro 22]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Dirección general. Elaboración propia

Dirección Artística	
Áreas	Funciones
Programación Artística Cargo: Programador/a	<p>Tanto el Productor como el Programador estarán a cargo de la planificación de las actividades artísticas y culturales, de la cartelera semestral, de la coordinación del calendario de los espacios del centro cultural y del ámbito técnico de las producciones. Deberán también realizar la gestión de derechos y convenios de exhibición, mantener el contacto con artistas y agentes culturales que realicen presentaciones dentro del equipamiento o en territorio, y la gestión de la difusión, circulación y comercialización de las obras cuando corresponda. El departamento de dirección artística deberá gestionar las convocatorias a residencias y actividades culturales, los convenios de colaboración, y coordinará los cuerpos estables una vez constituidos. Los tres cargos asociados al departamento, deberán desarrollar, implementar y realizar el seguimiento a la segmentación de públicos. El/la Mediador/a será la persona a cargo del desarrollo, implementación, gestión y seguimiento de las actividades de formación y sensibilización de públicos, de gestionar los convenios con las instituciones educativas y establecer la convocatoria para definir los talleres que se impartirán de forma anual en el equipamiento, que estarán a su cargo.</p> <p>El departamento en conjunto deberá poseer las competencias clave en gestión cultural respecto de diseño y ejecución de proyectos culturales, mediación cultural y artística, y búsqueda de financiamiento.</p>
Producción Cargo: Productor/a	
Mediación Cargo: Mediador/a	

[Cuadro 23]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Dirección artística. Elaboración propia

Desarrollo Territorial y Comunitario	
Áreas	Funciones
Ecosistema Cultural Cargo: Gestor/a Cultural	<p>El departamento de desarrollo territorial se encargará de gestionar las relaciones y vínculos con el ecosistema cultural y con la ciudadanía. Deberá procurar conectar todos los nodos de la red: instituciones, agentes culturales, sociedad civil, para garantizar la participación e implicación de la comunidad en las actividades desarrolladas por el equipamiento. Desarrollará e implementará la instancia de Laboratorios ciudadanos, realizará el levantamiento de información y diagnóstico del territorio, y trabajará en conjunto con el área de mediación, potenciando la conexión de la cartelera cultural y de las actividades de formación de públicos, y la difusión en el territorio a través de la red de difusión territorial. Concretará también las acciones necesarias para desarrollar una red de colaboración entre los equipamientos de la región y algunos equipamientos del país con el fin de realizar intercambios y circulación de producciones, actividades y artistas.</p>
Participación Cargo: Gestor/a Cultural	

[Cuadro 24]. Descripción de las áreas y funciones del departamento de Desarrollo territorial y comunitario. Elaboración propia

A nivel de centro cultural existirá sistematización de datos y aplicación de herramientas que nos permitan obtener datos de los usuarios y asistentes a las actividades desarrolladas por el centro. Esto nos ayudará a conocer los intereses de nuestros públicos y a mejorar la gestión del equipamiento.

[2.-] Organigrama

A continuación, presentamos un organigrama interno para el Centro Cultural que se ha estructurado por departamentos y áreas. Aun cuando cada departamento tiene sus funciones definidas, éstos son interdependientes entre sí, al igual que las áreas.



[Figura 5] Propuesta de Organigrama para el Centro Cultural de Castro. Elaboración propia

El equipamiento permanecerá abierto o en funcionamiento 49 semanas al año, de septiembre a julio, los días lunes a sábado desde las 10.00 hasta las 21.00 horas. El mes de agosto permanecerá cerrado por receso de invierno.

Las distintas áreas tendrán horarios flexibles considerando la programación de actividades que se realicen en el centro y la carga de trabajo, no superando la jornada laboral establecida por ley en Chile que corresponde a 45 horas semanales, las que podrán ser distribuidas en 5 o 6 días de lunes a sábado. Las horas extras realizadas no serán remuneradas en dinero pero sí compensadas con días libres.

Los agentes culturales o empresas que entreguen servicios al equipamiento tendrán una relación contractual a honorario los primeros, y por obra o servicio los segundos. El contrato por obra o servicio aplicará para el servicio de limpieza y a las labores de mantenimiento y técnicos que sea necesario contratar en algún momento, lo mismo para el montaje de las producciones cuando las compañías no lo tengan. Todo esto saldrá desde el centro de costos del municipio.

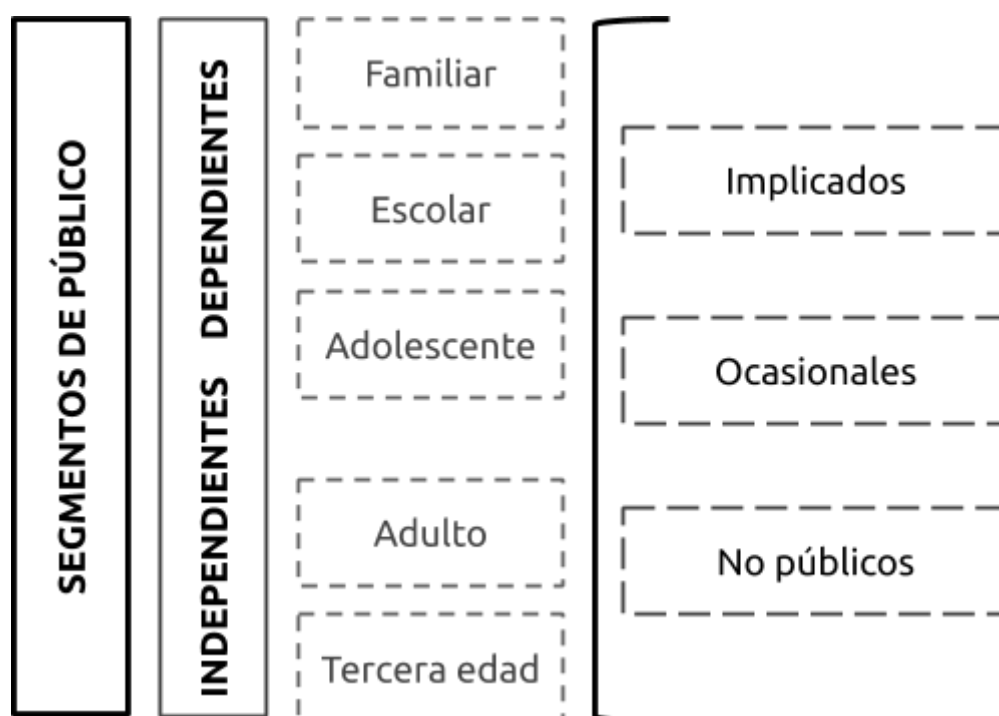
Relación con los públicos

En el siguiente apartado expondremos los modos de relación que tendrá el centro cultural con sus diversos públicos. Para ello, hemos diferenciado entre habitantes de la comuna, cuya población total asciende a 43.807 habitantes según datos del Censo 2017, y que podrán relacionarse con el centro cultural a través de la programación y de los servicios periféricos que ofrecerá el centro como su cafetería, el alquiler y el préstamo de espacios. Posteriormente, nos referiremos a la programación y las distintas tipologías de actividades que desarrollará el centro, para finalizar definiendo las acciones que emprenderá el departamento de desarrollo territorial y comunitario en función de conectar y generar sinergias dentro del ecosistema cultural de la comuna, de la región y del país.

[1.-] Segmentación de públicos

Considerando el grado de participación general obtenido en base al diagnóstico realizado, y que el centro cultural de Castro es un equipamiento municipal, de proximidad y polivalente, para dirigir mejor las estrategias de comunicación, la programación de la cartelera cultural y el desarrollo de acciones específicas, hemos decidido segmentar los públicos de la comuna en función de su nivel de dependencia, de su ciclo vital, y de su grado de implicación con el equipamiento:

Mapa operativo de públicos



[Figura 6] Mapa básico de referencia de los públicos del Centro Cultural de Castro.
Elaboración propia. **Fuente:** Colomer : 2013, pp. 149 - 160

La descripción de cada uno de estos perfiles responderá a variables sociodemográficas de edad y tipo de ingreso, y por otro lado, al grado de implicación que tienen con el equipamiento. El grupo de público

dependiente representa a las personas en etapa de formación y a sus acompañantes –padres, profesores, pares–, a quienes se dirigirán mayoritariamente las actividades de formación y sensibilización a través del área de mediación. La programación de talleres infantiles y para mayores de 14 años responderá también a la necesidad de instancias de educación no formales a través de las artes en la comuna, y que estarán dirigidas a los tres niveles de implicación representados en la Figura 6. Los talleres que impartirá el centro, además de las instancias de mediación y las residencias, se constituirán en el primer contacto de los más pequeños y de los públicos no habituados, con el objetivo de impulsar el interés por la expresión artística.

Pensando en el grupo de adolescentes, adultos y tercera edad, se considerará una cartelera cultural que abarque de un modo u otro, un abanico amplio de expresiones artísticas que definiremos en el apartado de la programación, y se generarán instancias –además de los talleres artísticos y de los talleres de especialidad–, como los laboratorios creativos, en donde se promoverá el encuentro intergeneracional y se abrirán espacios a la reflexión crítica que propiciarán que los propios usuarios se conviertan en creadores.

Respecto de los grados de implicación descritos en la Figura 6, denominaremos como **públicos implicados** a aquellas agrupaciones que desarrollan actividades con el Centro Cultural. Estos vendrían siendo los colectivos que tienen proyectos culturales con trayectoria y cierto impacto a nivel de audiencias y medios, y que han emprendido acciones en otras zonas del archipiélago. Nos referimos a ellos y no a personas en específico porque no contamos con datos históricos de asistencia que nos permitan perfilar el nivel de implicación de otra manera. Los colectivos, como públicos implicados, serán un factor fundamental para incorporar programación y ayudar a la visibilización del centro cultural en otros sectores del archipiélago a modo de embajadores culturales. Como **público habitual** hemos definido a aquellas personas que asistieron alguna vez de manera sostenida en el tiempo a los talleres artísticos impartidos por el Centro Cultural, sin necesidad de poseer experiencia artística previa, y que asistieron a otras actividades programadas por el equipamiento dentro del recinto o en territorio (familias, público infantil, adolescentes y adultos). Por último, definiremos como **público ocasional** a los residentes de la comuna y de las localidades aledañas, turistas y personas que participan de la celebración de las fiestas costumbristas de la isla.

Definir grados de implicación será fundamental a la hora de obtener información de cada segmento, ya que en base a ello podremos definir qué herramientas de recopilación de información cuantitativa y/o cualitativa será más adecuado aplicar en cada caso, así mismo, definir los grados de participación en la programación de actividades y en la constitución de una comunidad de intereses a modo de *prosumidores*.

[2.-] Programación

La programación del centro cultural se definirá de forma semestral y en función de los espacios que posee el equipamiento. La única excepción será en el caso de los talleres, que serán de carácter anual, y que se asignarán gracias a una convocatoria abierta y posterior evaluación de los proyectos formativos presentados.

Para la cartelera, se asociará a cada mes –exceptuando el mes de agosto, donde el equipamiento entrará en receso de invierno para dar prioridad a reparaciones y actividades de coordinación–, una disciplina artística o temática asociada en función de los ámbitos artísticos reconocidos por la Ley 21.045, del mes del año donde dicha disciplina conmemora su día o su mes, y por las expresiones artísticas que hemos identificado como de importancia para la comunidad en base al diagnóstico. Durante ese mes, la programación estará enfocada en celebrar la disciplina en cuestión, realizando al mismo tiempo una serie de actividades de extensión o complementarias en territorio y en la sala de exposiciones.

La programación del equipamiento se realizará en dos franjas horarias: mañana desde las 10.00 am hasta las 13.00 pm, donde tomarán lugar las actividades de formación y sensibilización enfocadas en público escolar 2 vez por semana, capacitaciones, y las actividades protocolares que el municipio determine.

La jornada de la tarde comenzará a las 16.00 hrs, con programación para público infantil y familiar de jueves a sábado hasta las 19.00 horas. Desde las 19.30 hrs los espectáculos o actividades que se desarrollarán estarán enfocadas en público adulto.

Cartelera cultural			
Espacios asociados: Teatro y Sala de Exposiciones			
Mes	Disciplina o temática asociada	Mes	Disciplina o temática asociada
Enero	Nuevas medios y expresiones artísticas.	Julio	Programación familiar, vacaciones de invierno.
Febrero	Fiestas costumbristas y Biodiversidad.	Agosto	Receso de invierno. Act. de coordinación y reparaciones.
Marzo	Mes de la programación participativa.	Septiembre	Circo, artesanía, folklore y fiestas patrias.
Abril	Danza y literatura. Actividades en conjunto con Biblioteca pública.	Octubre	Artes visuales, arquitectura, diseño, fotografía y ciencia.
Mayo	Teatro y educación artística	Noviembre	Música y audiovisual.
Junio	Patrimonio y pueblos originarios.	Diciembre	Fiesta de las artes y el patrimonio.

[Cuadro 25]. Temática mensual de la cartelera cultural. Elaboración propia

La programación tendrá otra vertiente, relacionada al desarrollo de actividades por convocatoria y pensada para los agentes culturales, para que la propia comunidad llene de vida el centro. Con el objetivo de visibilizar e impulsar la creación local, y de implicar y empoderar a la ciudadanía, el equipamiento desarrollará convocatorias en las siguientes áreas:

Programación Participativa, actividades por convocatoria abierta			
Espacios asociados: Salas polivalentes, sala artes escénicas, sala de exposiciones, otros espacios de la comuna			
Tipo de actividad	Descripción de la actividad	Público objetivo	Áreas
8 laboratorios de creación al año.	2 laboratorios paralelos a desarrollarse durante 2 meses calendario. Formato taller 1 reunión semanal de 90 minutos (2 horas pedagógicas) en la jornada de la tarde, de abril a diciembre, con receso en agosto. Talleres para máximo 15 personas.	Agentes culturales; Comunidad de Castro.	Pensamiento y ciencia; Medio ambiente; Nuevas lecturas; Nuevos medios; Multidisciplinar.
2 residencias artísticas en nuevos medios y expresiones artísticas al año.	Duración de 2 meses cada una.	Creadores nacionales (otras regiones) y extranjeros.	Propuestas de pequeño formato y mediación.
10 actividades culturales al año; 6 encuentros artísticos al año	Actividades con una duración máxima de 4 días. Pueden ser realizadas en el centro cultural o en territorio.	Comunidad de Castro; Creadores locales.	Multidisciplinar, pensada en función de las áreas y temáticas mensuales de la cartelera cultural.
17 talleres multidisciplinar al año.	10 meses, formato taller 1 clase semanal de 90 minutos (2 horas pedagógicas) en la jornada de la tarde, de marzo a diciembre. Talleres para máximo 10 personas.	Infantil, joven, adulto y adulto mayor; Intergeneracional.	Artes visuales, artes escénicas, patrimonio, oficios tradicionales, artes circenses, gestión cultural, multidisciplinar.
4 talleres de especialización al año, para formación de elencos o cuerpos estables.	10 meses, formato taller 2 clases semanales de 90 minutos cada una (2 horas pedagógicas) en la jornada de la tarde, de marzo a diciembre. Talleres para máximo 10 y 15 personas.	Mayores de 14 años; Intergeneracional.	Coro, Teatro, Danza y Orquesta.

[Cuadro 26]. Actividades por convocatoria abierta. Elaboración propia

La programación de la sala de exposiciones también se realizará mediante convocatoria abierta, dejando libres a la programación participativa del espacio 6 meses al año. El resto será programado por la dirección artística del equipamiento considerando la disciplina o temática asociada para cada mes del año que se ha expuesto en el Cuadro 25. A la programación de la sala de exposiciones se

asociarán actividades de mediación, realizando 11 el primer año, y posteriormente 16 actividades de mediación anuales.

Para ejemplificar el uso de los espacios existentes, el horario y calendarización de las actividades que se han descrito en los cuadros anteriores, en el Cuadro 27 se presenta una propuesta para la calendarización de actividades y uso de los espacios que puede ser consultada más claramente en el apartado de anexos. Cabe reiterar que esto es sólo una propuesta, y que el Plan Municipal de Cultura, dentro del programa de gestión institucional del centro cultural, contempla también un proyecto para dotar al equipamiento de un sistema de reserva en línea de los espacios.

Espacios del equipamiento		Teatro 321 localidades	Sala exposiciones	4 salas taller o polivalentes	2 salas de reuniones o capacitación	1 sala artes escénicas	1 sala orquesta	2 salas de música	1 cafetería (externalizado)					
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo					
Nivel 1	Teatro	10.00 - 11.30	Actividades Municipio	Actividades Municipio	Actividades Municipio	Mediación Teatro	Mediación Teatro		CERRADO Sujeto a actividades					
		11.30 - 13.00												
		13.00 - 15.00								Almuerzo				
		15.00 - 16.30												
		16.30 - 18.00												
		18.00 - 19.30												
	19.30 - 22.00	Programación Adultos												
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo					
Nivel 3	Café Literario Sala Expo	10.00 - 11.30				Mediación Sala exposiciones	Mediación Sala exposiciones		CERRADO Sujeto a actividades					
		11.30 - 13.00												
		13.00 - 15.00								Almuerzo				
		15.00 - 16.30												
		16.30 - 18.00												
		18.00 - 19.30												
	19.30 - 21.00	EXPOSICIONES MENSUALES SEGÚN TEMÁTICA DE LA CARTELERIA CULTURAL Y RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA PARA PROGRAMACIÓN PARTICIPATIVA												
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo					
Nivel 4	Sala T1 Sala T2 Sala Reunión Sala L. Bórquez Sala Movimiento	10.00 - 11.30		Multidisciplinar X A. Mayor Sala T2		Multidisciplinar Y A. Mayor Sala T2			CERRADO Sujeto a actividades					
		11.30 - 13.00												
		13.00 - 15.00								Almuerzo				
		15.00 - 16.30												
		16.30 - 18.00								Artes Visuales X Infantil Sala T2	Aquiler o préstamo	Artes Visuales Y Infantil Sala T2	Taller Patrimonio Infantil Sala T1	
		18.00 - 19.30								Artes Visuales X Adulto Sala T1	Taller Audiovisual Adulto Sala T2	Artes Visuales Y Adulto Sala T1	Taller Patrimonio Adulto Sala T2	Taller Circo Infantil Sala M
	Elenco Danza Sala Mov	Elenco Teatral Sala Mov	Elenco Danza Sala Mov	Elenco Teatral Sala Mov	Taller Circo Adulto Sala M									
	19.30 - 21.00	Aquiler o préstamo	Lab 1 Sala T1	Lab 2 Sala T1	Aquiler o préstamo	Ensayo								
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo					
Nivel 5	Sala Orquesta Sala M1 Sala M2 Sala T3 Sala T4	10.00 - 11.30			Alquiler, préstamo o ensayos				CERRADO Sujeto a actividades					
		11.30 - 13.00												
		13.00 - 15.00								Almuerzo				
		15.00 - 16.30												
		16.30 - 18.00								Taller musical X Infantil Sala M 1	Aquiler o préstamo	Taller musical Adulto Mayor Sala M2	Taller musical Y Infantil Sala M 1	Aquiler o préstamo
		18.00 - 19.30								Taller oficios Sala T3	Taller musical X Adulto Sala M1	Aquiler o préstamo	Taller musical Y Adulto Sala M1	Aquiler o préstamo
	19.30 - 21.00	Coro Sala Orquesta	Orquesta Sala Orquesta	Coro Sala Orquesta	Orquesta Sala Orquesta	Ensayo								

[Cuadro 27]. Ejemplo para calendarización de actividades y uso de los espacios.
Elaboración propia

Los talleres anuales multidisciplinarios y los talleres especializados –al igual que todas las otras actividades que se programarán en el centro por medio de convocatoria–, serán seleccionados en base a los criterios de evaluación descritos en las convocatorias y a las áreas temáticas expuestas en

el Cuadro 26. Las personas interesadas en asistir deberán realizar el pago de una mensualidad, dinero destinado a la remuneración de los talleristas y para la compra de materiales. La inscripción será de forma presencial, y se deberá asegurar el cupo mediante el pago del primer mes de clases. Todos los talleres, excepto elenco, tendrán una duración de 9 meses, con receso en el mes de agosto, enero y febrero. Los talleres de elenco o de los cuerpos estables del equipamiento, comenzarán a funcionar desde marzo del año 2 y tendrán receso solamente en el mes de agosto.

Considerando el diagnóstico realizado, la importancia que adquieren la música, las artes escénicas y las actividades enfocadas en la cultura tradicional, y de los segmentos de público definidos en el apartado anterior, la propuesta temática de talleres se expresará de la siguiente manera:

Taller	Unidad	Público	Plazas	\$ mensual	Total mensual	Total anual
Música	2	Infantil	20	\$ 45.000	\$ 900.000	\$ 9.000.000
	2	Adulto	20	\$ 45.000	\$ 900.000	\$ 9.000.000
	1	Adulto +	10	\$ 45.000	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Circo	1	Infantil	10	\$ 30.000	\$ 300.000	\$ 3.000.000
	1	Adulto	10	\$40.000	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Artes visuales	2	Infantil	20	\$30.000	\$ 600.000	\$ 6.000.000
	2	Adulto	20	\$40.000	\$ 800.000	\$ 8.000.000
Audiovisual	1	Adulto	10	\$40.000	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Multidisciplinar	1	Infantil	10	\$30.000	\$ 300.000	\$ 3.000.000
	1	Adulto	10	\$40.000	\$ 400.000	\$ 4.000.000
	1	Adulto +	10	\$40.000	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Patrimonio y cultura tradicional	1	Infantil	10	\$30.000	\$ 300.000	\$ 3.000.000
	1	Adulto	10	\$40.000	\$ 400.000	\$ 4.000.000
Total Talleres	17	Inscritos	170	Ingreso	\$ 6.550.000	\$ 65.500.000

[Cuadro 28]. Propuesta con la de oferta anual de talleres y el flujo de caja por concepto de mensualidad.
Elaboración propia

Para cada taller se consideró un número de 10 plazas en base al promedio obtenido de alumnos por taller presente en el Cuadro 18, donde se expresa que el año 2017 el departamento de cultura realizó 17 talleres en los que participaron 150 personas. El valor de la mensualidad se ha fijado en función de los valores que tienen actualmente los talleres que imparte el centro cultural y el promedio de gasto destinado a cultura por hogar en la región. Para los talleres, consideramos adultos a los mayores de 14 años.

En el caso de los **talleres de especialización**, que tendrán por objetivo conformar y consolidar cuerpos estables o elencos, se considerarán 4 áreas en función de los intereses detectados en el diagnóstico y de las características de infraestructura del equipamiento: teatro, danza, orquesta y coro. Los talleres de especialización deberán mantener la continuidad temporal, y en ellos podrán participar personas desde los 14 años con el objetivo secundario de promover el contacto entre generaciones. El valor de la mensualidad se ha fijado en función de los precios publicados por otras instituciones culturales.

Taller	Unidad	Público	Plazas	\$ mensual	Total mensual	Total anual
Teatro	1	+14	15	\$ 30.000	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Danza	1		15	\$ 30.000	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Orquesta	1		10	\$ 45.000	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Coro	1		15	\$ 30.000	\$ 450.000	\$ 4.500.000
Total inscritos			55	Ingreso	\$ 1.800.000	\$ 18.000.000

[Cuadro 29]. Propuesta con la de oferta anual de talleres de especialización y el flujo de caja. Elaboración propia

Las instancias de **laboratorios de creación** estarán dirigidas a toda la comunidad, y serán los creadores, agentes culturales y los colectivos de la comuna constituidos quienes deberán presentar una propuesta que consideren de interés para impulsar y promover el desarrollo cultural, social y artístico de la comunidad. Como respuesta a la convocatoria abierta que el departamento de desarrollo territorial lanzará en diciembre de cada año, los agentes culturales deberán presentar un proyecto bajo temáticas innovadoras, con la idea de generar nuevas lecturas, cruces entre disciplinas, instancias de creación colaborativa y participación, espacios para repensar el habitar la ciudad y el patrimonio, las nuevas tecnologías y entorno digital, el pensamiento crítico, la ciencia, el audiovisual, entre otros. Desde los laboratorios, lo que se busca es que mediante su desarrollo se pueda obtener algún producto social útil a la comunidad, además de promover la participación y el empoderamiento de la ciudadanía, y la posterior constitución de comunidades de aprendizaje, y abrir espacios de reflexión crítica.

Las **residencias artísticas** que se propondrán dos veces al año, durante dos meses cada una, tendrán el objetivo de estimular la creación local y la circulación nacional e internacional de manifestaciones artísticas en diversas formas y expresiones, y de generar entornos de aprendizaje y de exhibición. La convocatoria para dicha instancia también se lanzará en el mes de diciembre y estará a cargo de la dirección artística en conjunto con el departamento de desarrollo territorial y comunitario, asumiendo la elaboración de la convocatoria, selección, producción y mediación. Además de las instancias de aprendizaje que se generarán en torno a la residencia, éstas deben generar un producto a ser incluido dentro de la cartelera cultural del centro.

Otra insumo a la programación cultural del equipamiento serán las agrupaciones culturales que solicitan cartas de apoyo o de compromiso para presentar sus proyectos a concurso de fondos

públicos. Aquellas personas que soliciten el apoyo, deberán comprometerse con el equipamiento a desarrollar su actividad en función de la disponibilidad de espacios y de la temática anual de la cartelera cultural.

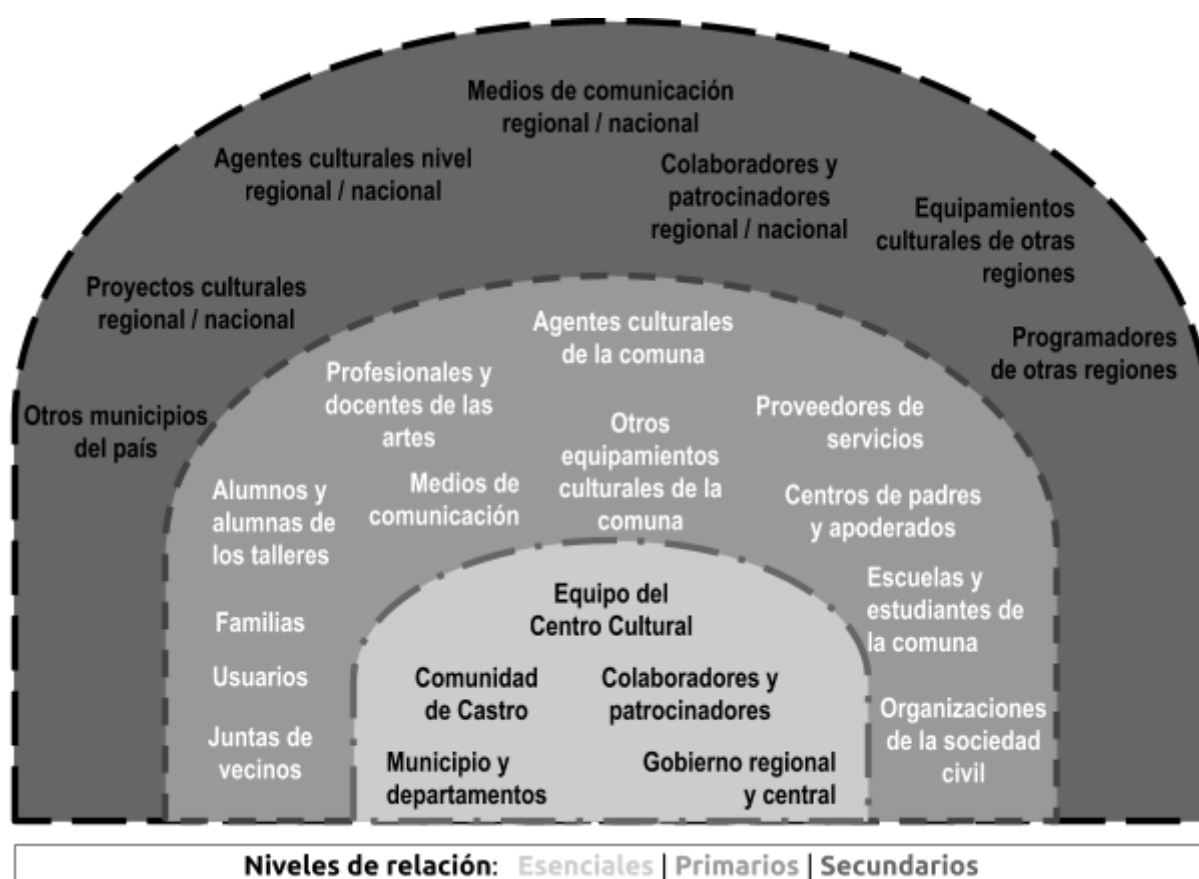
[3.-] Proyecto de Desarrollo territorial y comunitario

La base de la gestión del equipamiento será un modelo relacional – colaborativo, que buscará gradualmente impulsar la participación activa de la comunidad. Para ello, el departamento de Desarrollo territorial deberá identificar y contactar a los principales actores que conforman el ecosistema cultural de la comuna, generar una serie de acuerdos de colaboración que permitan que todos los nodos de la red se conecten, y así potenciar su quehacer, promover proyectos colaborativos que surjan desde la base, y obtener visibilización y representación territorial dentro y fuera de la comuna.

Identificamos como principales agentes de interés para el centro, o *stakeholders*, a los siguientes:

#1.- Sociedad civil: vecinos y vecinas de la comuna, centros de padres, clubes deportivos, asociaciones de adulto mayor, juntas de vecinos, entre otros; **#2.- El Municipio:** Corporación de educación y su *Academia de las artes islas al sur Chiloé*; el Departamento de Cultura y la *Escuela patrimonial de artesanía y oficios de Lingue*; DIDECO, SECPLAN y otros departamentos del municipio; **#3.- Agentes culturales de la comuna:** agrupaciones de artesanos y artesanas, asociaciones indígenas, organizaciones/agrupaciones culturales y conjuntos folklóricos, creadores, gestores culturales, investigadores y cultores tradicionales; **#4.- Otras instituciones y equipamientos culturales:** en Castro: Museo de arte moderno de Chiloé, MAM; Centro de creación artística CECREA; Museo municipal de Castro; Biblioteca pública; otros centros culturales. En la región y a nivel nacional: se identificarán los centros culturales de interés con los cuales se firmarán acuerdos de colaboración para realizar proyectos de programación, intercambio y circulación conjuntos. **#5.- Proyectos, asociaciones, empresas culturales y colectivos de la comuna:** Tirol: Los Lagos Film Commission y FEDOCHI, Festival de documentales de Chiloé; Capa Negra: FITICH, Festival itinerante de teatro internacional, CRIA Chiloé, Centro de residencias e investigación artística, y MACHI, mercado de artes de Chiloé, con un registro de artes y oficios; Chiloé Concertante, festival internacional de música de cámara; Codarte Chiloé, con la itinerancia de su Festival Musical; Chiloé 1826, agrupación dedicada a la investigación del patrimonio de la isla; Asociación de Carpinteros Patrimoniales, para rescatar el oficio de la carpintería chilota; Movimiento Insular y su festival de danza contemporánea en abril Chiloé cuerpos en lluvia; Fundación Amigos de las Iglesias de Chiloé, organización que gestiona proyectos de recuperación, rescate y difusión para las iglesias; Corporación de Estudios Urbanos y Arquitectónicos de Chiloé, que promueve proyectos de salvaguarda de la arquitectura vernacular y de su puesta en valor como *A dónde vas Chiloé*; **#6.- Medios de comunicación locales y regionales**, que ya describiremos en el apartado de la estrategia de comunicación; **#7.- Instituciones educativas de la comuna**, de la cual se levantará una línea base y posteriormente se gestionarán acuerdos de colaboración y una calendarización para impulsar las actividades de mediación artística con alumnos y docentes. También se promoverán acuerdos con universidades de la región y de la zona central del país; **#8.- Mecenaz y patrocinadores:** se promoverá la búsqueda de empresas privadas o particulares

que deseen financiar o actuar como patrocinadores de alguna de las actividades desarrolladas por el equipamiento; **#9.- Gobierno regional y central**, que se constituye en otra fuente de ingreso a través de las líneas de financiamiento que destina a cultura, además de poner a disposición de los equipamientos nacionales un catálogo de programación, residencias e instancias de capacitación para gestores culturales a través del programa Red Cultura¹⁰, todas instancias que aprovechará el centro cultural. Además, cada uno de los agentes que poseen un proyecto en ejecución como FITICH, FEDOCHI o Movimiento insular, por ejemplo, tendrán participación en la cartelera cultural del centro en función de la temática asignada a cada mes como hemos presentado en el Cuadro 25.



[Figura 7] Mapa de agentes y nivel de relación y centralidad para el centro cultural.
Elaboración propia

Identificar a través de la Figura 7 los niveles de relación que el equipamiento mantendrá con los distintos actores identificados, facilitará la definición de acciones y estrategias para sacar adelante los acuerdos de colaboración, la búsqueda de financiamiento, y el desarrollo de proyectos enfocados en los distintos segmentos identificados en el primer punto de este apartado.

Como comentamos anteriormente, las principales acciones que se llevarán a cabo con el objetivo de generar sinergias dentro y fuera del ecosistema cultural de la comuna y articular a los agentes son:

¹⁰ En <http://www.redcultura.cl/que-es-red-cultura>. Consultado el 19 de mayo de 2019.

#1.- Levantamiento de información para impulsar alianzas de colaboración e intercambio;

#2.- Constitución de una red de colaboración e intercambio dentro y fuera de la comuna y de difusión territorial;

#3.- Generación e impulso de instancias participativas entre públicos – creadores – centro cultural. Ejemplo: Laboratorios de creación y programación participativa.

#4.- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para solventar los proyectos del equipamiento.

A través de estas acciones, pretendemos articular comunidad – creadores – agentes culturales – proyectos – fuentes de financiamiento, en distintos niveles territoriales.

Estrategia de Comunicación

La comunicación con los públicos se realizará a través de una estrategia de comunicación mixta y relacional, que estará enfocada en promover la visibilización del centro cultural, las actividades que impulsa y desarrolla, de aumentar los niveles de participación y asistencia, y la valoración de las expresiones artísticas y culturales.

A nivel general, se deberá cambiar la imagen gráfica del equipamiento para hacerla más atractiva y representativa, apartándose un poco de la imagen institucional del municipio, que si bien estará presente, pasará a segundo plano. Podría ser interesante desarrollar un concurso público para definir la nueva imagen del centro cultural, y así generar cierta expectativa con la campaña que propicie el sentimiento de “el centro cultural es de todos, lo hacemos todos”. Así mismo, desarrollar un manual con la identidad gráfica del equipamiento es fundamental, lo mismo en el caso de la identidad institucional del municipio de Castro, lo que deberá estar presente en la web institucional para descarga y conocimiento público. Ejemplo [Manual de identidad gráfica Medialab Prado](#)

La difusión y los canales de comunicación que se han definido deberán considerar los siguientes criterios:

- Público objetivo de la actividad;
- Contenido a difundir en cada caso, y;
- Lenguaje del canal de comunicación y el público que lo utiliza.

[1.-] Estrategia de comunicación online

Siguiendo la tendencia de otros equipamientos culturales, los canales de comunicación online que se explotarán serán:

#1.- Redes Sociales: Facebook, Instagram y Twitter, donde se realizarán 2 publicaciones diarias de difusión de las actividades ya sea en jornada de mañana, mediodía y tarde de lunes a sábado. En el momento en que se desarrollen actividades, se realizará *streaming* y uso de *hashtags* para interactuar con la comunidad que asiste tanto de forma física como virtual.

En el caso del perfil de Youtube, el centro no posee un canal propio, sino que la página web dirige al canal del municipio. Se propondrá la creación de un canal propio a través del cual se compartirán clips de mediación a las actividades, presentación de los creadores, entrevistas a personalidades del mundo del arte y la cultura, entre otros. A través del canal de Youtube se generará contenido audiovisual de calidad que servirá también para dotar de contenido el resto de perfiles en redes sociales. A través de las redes sociales del equipamiento, se mantendrá contacto directo con los usuarios.

Considerando el número de seguidores que posee el centro cultural en su perfil de Facebook, y que aun ésta red social es una de las más utilizadas en la región, se considerará crear campañas de difusión.

#2.- Web institucional: en la web institucional la comunidad tendrá a disposición todo el material informativo en relación al centro cultural, su gestión y las actividades: quiénes somos, qué hacemos,

información de la cartelera, convocatorias, talleres, contacto, información sobre los servicios y su infraestructura. Para este último tema, se debe desarrollar una ficha técnica de cada espacio, disponible en formato PDF para descarga y consulta. Por otro lado, consideramos que el diseño de la web debe cambiar a uno más actual y llamativo, y que a nivel conceptual transmita creación, arte, cultura, patrimonio. Ejemplos de páginas web para este caso son la web de [Fundació Joan Miró](#) y de [Kunsthal Rotterdam](#). Desde la web institucional se incorporará una sección para que los internautas que así lo estimen puedan dejar su información de contacto para recibir información a través de *newsletters*.

Considerando algunas máximas del marketing digital y del posicionamiento en motores de búsqueda web, se deberán escribir correctamente las URL, los nombres de las fotografías que se subirán a la página web y su calidad, palabras clave, y el desarrollo de contenidos escritos, estrategias mínimas para posicionar la página web a nivel de SEO o posicionamiento orgánico en la web sin la necesidad de pagar anuncios. A la web se asociará la herramienta Google Analytics con lo que podremos obtener información de quienes acceden a la página.

#3.-Publicity: definida la nueva imagen gráfica, se explotará a través de *publicity* gracias a la relaciones públicas emprendidas desde la dirección general del centro y a los acuerdos con distintos medios e instituciones, que incorporarán nuestra imagen o los contenidos generados desde el departamento de comunicaciones y difusión a sus canales cuando corresponda, y a la difusión *offline* que realicen.

#4.-Correo electrónico y *newsletter*: Contacto directo con los públicos que escriben solicitando información o con aquellos que voluntariamente hayan cedido sus datos para recibir información de las actividades del centro cultural. Se elaborará un *newsletter* mensual para difusión de las actividades programadas.

#5.-Portales online de radios, prensa y canal de televisión de la comuna: a través de estos canales se difundirá información a modo de cápsulas radiales con las radioemisoras de la comuna con las cuales tenemos o gestionaremos convenio, [Radio Nahuel](#) y [Radio Chiloé MRG](#), dos de las radios más escuchadas en la isla. A nivel de prensa online y física incluso, se redactarán notas de prensa en [La Estrella de Chiloé](#) y [El Insular](#), y a nivel regional El Llanquihue, el Austral de Osorno y otros cuando corresponda. En realidad, el departamento de comunicaciones y el municipio cuentan con periodistas que poseen los contactos de la prensa regional y nacional. A lo anterior se suma Castro Municipio TV, canal de televisión de la comuna.

[2.-] Estrategia de comunicación *offline*

A nivel de soporte físico, se emplearán los siguientes canales o instancias de comunicación:

#1.-Afiches, lienzos, perifoneo y pasacalles: difusión a nivel de calle o vía pública, material de folletería que pasará de mano en mano, lienzos ubicados en zonas de bastante afluencia de público, perifoneo por calles más apartadas al centro de la comuna, y difusión con pasacalles para las actividades más emblemáticas.

#2.-Prensa regional escrita: como [La Estrella de Chiloé](#) y [El Insular](#) que ya nombramos en la sección de estrategia de comunicación *online*.

#3.-Relaciones públicas: a cargo del departamento de dirección, específicamente el/la director/a, quién sostendrá reuniones con distintas instituciones públicas y privadas y personalidades del mundo de las artes, la cultura y la política, con el fin de potenciar la imagen del centro, la configuración de redes de colaboración, posibles nuevos patrocinadores y financiamiento.

#4.-Embajadores culturales en escuelas de la comuna: entre aquellos grupos o personas más implicadas en el quehacer del centro cultural, se nombrarán embajadores voluntarios que harán difusión territorial en las escuelas de la comuna. La idea es que sean los mismos alumnos de los talleres, aquellos más comprometidos, que puedan llevar hasta sus establecimientos educacionales folletería y afiches, cartelera cultural, etc.

#5.-Red de difusión territorial: se buscará implementar una red territorial de difusión a través de soportes ubicados en lugares e instituciones estratégicas de la comuna, como por ejemplo, escuelas, comercio, hotelería, centros de atención de salud, juntas de vecinos, centros deportivos, iglesias, etc. para ubicar folletería y la cartelera cultural.

#6.-Centro cultural, relación directa y personalizada: se promoverá que todo el equipo mantenga un actitud de servicio y un clima grato, atendiendo las inquietudes de la comunidad de forma cercana y cordial. Cada miembro del equipo de trabajo es la imagen del equipamiento.

Financiamiento

[1.-] Presupuesto de ingresos y gastos

Mientras el centro cultural continúe siendo dependiente del Departamento de Cultura, todos los ingresos que genere se constituyen en ingresos a la tesorería del Municipio, no del centro cultural. Por esta razón, y mientras no se conforme una Corporación Cultural, hemos decidido proyectar un presupuesto anual de ingresos y gastos considerando como base el monto 2017 entregado por el municipio al departamento de cultura para la gestión de programas culturales:

Año	2017	2016	2015
Gestión de programas culturales	\$ 147.102.314	\$ 85.407.198	\$ 93.626.000

[Cuadro 30]. Presupuestos anuales para gestión de programas culturales, montos expresados en pesos chilenos. Elaboración propia. **Fuente:** Cuenta pública Municipalidad de Castro 2015, 2016 y 2017

Debemos recordar que los montos expresados en el Cuadro 30 corresponden al presupuesto con el que cuenta el departamento de cultura, y que sus actividades no generan ingreso propio alguno. Salvo los talleres artísticos que realiza el centro, cuya mensualidad cubre los honorarios de los talleristas y los materiales que éstos puedan necesitar, todas las actividades que realiza el equipamiento son de carácter gratuito y los dineros entregados por el municipio al departamento de cultura son a fondo perdido, por lo tanto, todo el dinero recibido debe utilizarse sólo para la finalidad propuesta en el presupuesto.

[2.-] Propuesta para una Estrategia de financiamiento

Para llevar a cabo todas las actividades que hemos propuesto, será necesario el desarrollo de una estrategia de financiamiento, que específicamente recurrirá a levantamiento de información sobre fondos públicos que permitan solventar las residencias, la programación de la cartelera cultural, el desarrollo de capacitaciones para el equipo del centro cultural y de los agentes culturales de la comuna, y de otras instancias.

Para ello, se proponen los siguientes fondos:

#1.- Residencias artísticas: 2 residencias anuales, con una duración de dos meses cada una, a iniciarse el segundo año de funcionamiento del Centro. Se financiará con la **línea de circulación regional del Fondart**, que entrega a proyectos de residencia grupal en regiones, un monto por proyecto de 5M de pesos chilenos.

#2.- Capacitaciones del equipo y programación: Para solventar aún más el presupuesto destinado a la programación del centro cultural, recurriremos a los fondos que entrega el Departamento de Ciudadanía Cultural a través del programa **Red Cultura**. Con el objetivo de fortalecer la gestión cultural local, el programa entrega financiamiento a través de 4 líneas de concurso, de las cuales nos son útiles dos. En el ámbito de capacitación, la modalidad Nro 3 otorga financiamiento por 6.5M de pesos para

contratar asesorías en materias claves para la gestión cultural y así fortalecer la gestión del equipamiento. En el ámbito de programación, la modalidad Nro. 4 entrega financiamiento para contratar programación artística, monto que asciende a 10M de pesos. Las bases indican que el 50% de la programación debe ser contratada desde el catálogo de artistas de Red Cultura (<http://www.redcultura.cl/catalogo-de-programacion-artistica>)

#3.- Actividades formativas: Para financiar actividades formativas y de transferencia de conocimiento entre artistas, cultores, mediadores y/o públicos como seminarios, conferencias, talleres, clases magistrales, residencias, actividades de mediación con la comunidad, etc. que puedan desarrollarse en el centro cultural desde el año 1 –en específico las actividades de mediación, de encuentros artísticos y capacitaciones a los agentes culturales de la comuna–, se recurrirá al Fondart regional en su línea de actividades formativas, que entrega 15M de pesos para financiar las instancias antes descritas (<http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/05/FR-Actividades-Formativas-2019.pdf>)

Presentamos a continuación un cuadro resumen con los montos y líneas de cada una de las subvenciones que se solicitará al Ministerio de Cultura:

Otras subvenciones, montos anuales			
Concepto	Línea subvención	Monto	Año ejecución
Residencias artísticas	Línea circulación regional Fondart	\$ 10.000.000	2 y 3
Capacitaciones equipo	Red Cultura, Modalidad Nro. 3	\$ 6.500.000	1 a 3
Programación	Red Cultura, Modalidad Nro. 4	\$ 10.000.000	2 y 3
Actividades formativas	Fondart regional, act. formativas	\$ 15.000.000	1 a 3

[Cuadro 31]. Proyección de ingresos por concepto de otras subvenciones, montos expresados en pesos chilenos. Elaboración propia

Se plantea también diversificar las fuentes de ingreso a través de:

#4.- Alquiler de espacios: Actualmente el centro cuenta con una cafetería y con 11 espacios: 1 teatro de 317 localidades, 2 salas de reuniones, 1 sala de artes escénicas, 4 salas taller, 1 sala de orquesta y 2 salas de música. Para la cafetería se considera un alquiler de \$400.000 mensuales, reajutable anualmente en función del índice de precios al consumidor (IPC). Por otro lado, y considerando que el equipamiento es un centro cultural de proximidad, sin personalidad jurídica propia, y que no tenemos datos comparativos o históricos respecto del porcentaje de alquiler de espacios similares en la región ni de la demanda, se ha proyectado alquilar sólo las 2 salas de música y las 2 salas de reuniones. Para ello, hemos fijado un precio de alquiler de \$12.000 la hora a las salas de música, y \$24.000 la hora las salas de reuniones. Así mismo, se ha fijado una meta de horas semanales a alquilar para cada uno de

los espacios y, posteriormente, se ha multiplicarlo por la cantidad de semanas al año que el equipamiento se encontrará operativo:

Proyección alquiler de espacios			
Cafetería	Mensual	Anual	Reajuste IPC
Año 1	\$ 400.000	\$ 4.400.000	2,50%
Año 2	\$ 410.000	\$ 4.510.000	2,50%
Año 3	\$ 420.000	\$ 4.620.000	2,50%
Sala de música	Valor hora	hrs semanales	Anual (80 semanas)
Año 1	\$ 12.000	6 x 12.000 = \$ 72.000	\$ 5.760.000
Año 2	\$ 12.000	10 x 12.000 = \$ 120.000	\$ 9.600.000
Año 3	\$ 12.000	15 x 12.000 = \$ 180.000	\$ 14.400.000
Sala de reuniones	Valor hora	hrs semanales	Anual (80 semanas)
Año 1	\$ 24.000	6 x 24.000 = \$ 144.000	\$ 11.520.000
Año 2	\$ 24.000	10 x 24.000 = \$ 240.000	\$ 19.200.000
Año 3	\$ 24.000	15 x 24.000 = \$ 360.000	\$ 28.800.000

[Cuadro 32]. Proyección de ingresos por concepto de alquiler de espacios, montos expresados en pesos chilenos. Elaboración propia

Considerando que el equipamiento debe realizar una labor social y en beneficio de la comunidad, se ha decidido no reajustar el valor de alquiler de las salas o aulas en función del IPC.

De los ingresos, los principales serán aquellos relacionados a la subvención municipal, otras subvenciones, alquiler de espacios y talleres. En el caso de los gastos, se han dividido en función de cada uno de los proyectos de gestión del equipamiento:

AÑO I				
Ingresos anuales	Subvención Municipal	\$147.102.314	Detalle otras subvenciones	
	Otras subvenciones	\$ 21.500.000	Programación	\$ 0
	Talleres artísticos	\$ 65.500.000	Residencias	\$ 0
	Talleres elenco	\$ 0	Capacitación equipo	\$ 6.500.000
	Alquiler de espacios	\$ 21.680.000	Act. formativas	\$ 15.000.000
	Total	\$ 255.782.314	Total otras subv.	\$ 21.500.000

AÑO I						
Gastos anuales	Proyecto Producción		Proyecto Artístico		Proyecto Desarrollo Territorial	
	Concepto	\$	Concepto	\$	Concepto	\$
	Imprevistos	\$ 1.000.000	Programación	\$ 35.000.000	Prg. participativa	\$ 0
	Reparaciones	\$ 2.000.000	Exposiciones	\$ 10.000.000	Convocatorias	\$ 0
	Mantenimiento	\$ 10.000.000	Talleres art.	\$ 65.500.000	Laboratorios	\$ 0
	Montajes	\$ 10.000.000	Talleres elenco	\$ 0	Capacitaciones	\$ 5.000.000
	Derechos	\$ 5.000.000	Orquesta	\$ 0	Red de difusión	\$ 5.000.000
	Material oficina	\$ 2.164.000	Danza	\$ 0	Red colaboración	\$ 4.000.000
	Capacitaciones	\$ 7.500.000	Teatro	\$ 0	Encuentros art	\$ 5.000.000
	Catering	\$ 2.000.000	Coro	\$ 0	F. costumbristas	\$ 30.818.314
	Inauguraciones	\$ 4.000.000	Convocatorias	\$ 200.000		
	Difusión		Residencias	\$ 0		
	P. Artístico	\$ 15.000.000	Mediación	\$ 10.000.000		
	P. Desarrollo	\$ 6.000.000	Festival artes	\$ 20.000.000		
	Total	\$64.664.000	Total	\$141.300.000	Total	\$49.813.314
Resultado presupuesto año I		Ingresos			\$ 255.782.314	
		Gastos			\$ 255.782.314	
		Saldo			\$ 0	

[Cuadro 33]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 1. Montos expresados en pesos chilenos.
Elaboración propia

AÑO II				
Ingresos anuales	Subvención Municipal	\$147.102.314	Detalle otras subvenciones	
	Otras subvenciones	\$ 41.500.000	Programación	\$ 10.000.000
	Talleres artísticos	\$ 65.500.000	Residencias	\$ 10.000.000
	Talleres elenco	\$ 18.000.000	Capacitación equipo	\$ 6.500.000
	Alquiler de espacios	\$ 33 310.000	Act. formativas	\$ 15.000.000
	Total	\$ 305.412.314	Total otras subv.	\$ 41.500.000

AÑO II						
Gastos anuales	Proyecto Producción		Proyecto Artístico		Proyecto Desarrollo Territorial	
	Concepto	\$	Concepto	\$	Concepto	\$
	Imprevistos	\$ 1.000.000	Programación	\$ 35.000.000	Prg. participativa	\$ 0
	Reparaciones	\$ 2.000.000	Exposiciones	\$ 10.000.000	Convocatorias	\$ 500.000
	Mantenimiento	\$ 10.000.000	Talleres art.	\$ 65.500.000	Laboratorios	\$ 14.000.000
	Montajes	\$ 10.000.000	Talleres elenco	\$ 18.000.000	Capacitaciones	\$ 5.000.000
	Derechos	\$ 5.000.000	Orquesta	\$ 4.000.000	Red de difusión	\$ 5.000.000
	Material oficina	\$ 1.894.000	Danza	\$ 3.000.000	Red colaboración	\$ 4.000.000
	Capacitaciones	\$ 7.500.000	Teatro	\$ 4.000.000	Encuentros art	\$ 5.000.000
	Catering	\$ 2.000.000	Coro	\$ 2.000.000	F. costumbristas	\$ 30.818.314
	Inauguraciones	\$ 4.000.000	Convocatorias	\$ 1.200.000		
	Difusión		Residencias	\$ 10.000.000		
	P. Artístico	\$ 5.000.000	Mediación	\$5.000.000		
	P. Desarrollo	\$ 5.000.000	Festival artes	\$ 30.000.000		
	Total	\$53.394.000	Total	\$187.700.000	Total	\$64.318.314
Resultado presupuesto año II		Ingresos			\$ 305.412.314	
		Gastos			\$ 305.412.314	
		Saldo			\$ 0	

[Cuadro 34]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 2. Montos expresados en pesos chilenos.
Elaboración propia

AÑO III				
Ingresos anuales	Subvención Municipal	\$147.102.314	Detalle otras subvenciones	
	Otras subvenciones	\$ 41.500.000	Programación	\$ 10.000.000
	Talleres artísticos	\$ 65.500.000	Residencias	\$ 10.000.000
	Talleres elenco	\$ 18.000.000	Capacitación equipo	\$ 6.500.000
	Alquiler de espacios	\$ 47.820.000	Act. formativas	\$ 15.000.000
	Total	\$ 319.922.314	Total otras subv.	\$ 41.500.000

AÑO III						
Gastos anuales	Proyecto Producción		Proyecto Artístico		Proyecto Desarrollo Territorial	
	Concepto	\$	Concepto	\$	Concepto	\$
	Imprevistos	\$ 1.000.000	Programación	\$ 35.000.000	Prg. participativa	\$ 10.000.000
	Reparaciones	\$ 2.000.000	Exposiciones	\$ 10.000.000	Convocatorias	\$ 1.000.000
	Mantenimiento	\$ 10.000.000	Talleres art.	\$ 65.500.000	Laboratorios	\$ 14.000.000
	Montajes	\$ 10.000.000	Talleres elenco	\$ 18.000.000	Capacitaciones	\$ 5.000.000
	Derechos	\$5.000.000	Orquesta	\$ 4.000.000	Red de difusión	\$ 10.000.000
	Material oficina	\$ 1.904.000	Danza	\$ 3.000.000	Red colaboración	\$ 4.000.000
	Capacitaciones	\$ 7.500.000	Teatro	\$ 4.000.000	Encuentros art	\$ 5.000.000
	Catering	\$ 2.000.000	Coro	\$ 2.000.000	F. costumbristas	\$ 30.818.314
	Inauguraciones	\$ 4.000.000	Convocatorias	\$ 1.200.000		
	Difusión		Residencias	\$ 10.000.000		
	P. Artístico	\$ 5.000.000	Mediación	\$ 5.000.000		
	P. Desarrollo	\$ 4.000.000	Festival artes	\$ 30.000.000		
	Total	\$52.404.000	Total	\$187.700.000	Total	\$79.818.314
Resultado presupuesto año III		Ingresos			\$ 319. 922.314	
		Gastos			\$ 319.922.314	
		Saldo Final			\$ 0	

[Cuadro 35]. Proyección presupuestaria de ingresos y gastos Año 3. Montos expresados en pesos chilenos.
Elaboración propia

Evaluación de la propuesta de gestión

[1.-] Indicadores

Para realizar seguimiento a los procesos, actividades y al funcionamiento general de la propuesta de gestión, se ha desarrollado una batería de indicadores de evaluación que ayudarán a medir el nivel de alcance de las actividades y de los objetivos específicos propuestos. Es por esto que mayoritariamente se han planteado como indicadores de proceso y resultado, pero sin hacer diferenciación de ello en la matriz desarrollada –hablamos sólo de indicadores de evaluación–.

El departamento de Dirección general, específicamente el Director o Directora del equipamiento, será quién asumirá el seguimiento y evaluación de las actividades propuestas y, al mismo tiempo, tomará las medidas correspondientes en caso de que no se cumplan los objetivos planteados.

Para facilitar la lectura, presentamos a continuación los indicadores asociados a cada uno de los objetivos propuestos:

Objetivo Específico	Indicadores de Evaluación
#1.-Fortalecer la organización y gestión del equipamiento mediante la capacitación y el desarrollo de una estructura de trabajo funcional que otorgue a la institución y al equipo de trabajo coherencia, norte, impacto y sostenibilidad a los proyectos emprendidos y a las acciones desarrolladas.	#.-Estructura organizacional establecida y validada por el Municipio a mediados del año 1; #.-Desarrollo de al menos 2 capacitaciones para cada campo descrito al término del año 3; #.-Se obtienen los productos descritos en el objetivo: imagen corporativa, manual de uso de espacios, protocolos, etc. al finalizar el año 1; #.-Equipo de trabajo con certificación de competencias básicas en gestión cultural al finalizar el año 3.
#2.-Impulsar un proyecto artístico de excelencia, que contemple la formación y la sensibilización de audiencias y una programación de calidad que permita llegar a los públicos más amplios, garantizando y propiciando el acceso y la participación cultural;	#.-Cartelera cultural definida con programación semestral y calendario de actividades complementarias al término de cada año; #.-2 carteleras culturales publicadas al año con espectáculos de calidad y actividades complementarias en función de la temática mensual definida; #.-Publicación de la convocatoria para talleres artísticos en febrero del año 1; #.-Publicación de convocatoria para actividades culturales, residencias artísticas, laboratorios creativos, y promoción y circulación de creación local al término del año 2 y 3. #.-Desarrollo de 1 fiesta de las artes al año; #.-Desarrollo de al menos 8 actividades artísticas relacionadas a cada una de las temáticas establecidas por la programación del equipamiento al término de cada año; #.-Desarrollo de al menos 6 exposiciones al año; #.-Desarrollo de 6 residencias artísticas al finalizar el año 3.
#3.-Desarrollar una estrategia de financiamiento que considere la diversificación en las fuentes de ingreso y su proyección anual.	#.-Documentos con las posibles nuevas fuentes de ingreso y sus proyecciones anuales acabados en diciembre del año 1, 2 y 3 y aprobados por el Municipio; #.-Desarrollo de al menos 1 capacitación anual en estrategias de financiamiento y gestión de recursos; #.-Documento con estrategia de financiamiento a 3 años vista desarrollado al término del año 1 y validado por el Municipio; #.-Equipo con certificación en financiamiento y gestión de recursos al término del año 3; #.-Aumento del 20% en el presupuesto disponible al finalizar el año 3.

Objetivo Específico	Indicadores de Evaluación
#4.- Establecer un plan de comunicaciones y difusión para impulsar la visibilización y la participación de la comunidad de Castro en las actividades programadas por el Centro Cultural;	<p>#.-Documento con la estrategia de comunicación acabado al término del año 1;</p> <p>#.-30 convenios firmados con medios al término del año 2 y 40 al término del año 3;</p> <p>#.-Red de difusión territorial completamente establecida y operativa al finalizar el año 3;</p> <p>#.-30% de aumento del número de asistentes a las actividades programadas por el equipamiento al finalizar el año 3;</p> <p>#.- 40% de aumento del número de seguidores en las RRSS;</p> <p>#.-% Nro de notas de prensa online/escrita;</p> <p>#.-Aumento del 30% del impacto en línea de las actividades del equipamiento (<i>retweets, likes</i>, compartir, visitas a la página web, búsquedas en google, google <i>analytics</i>).</p>
#5.- Promover la formación, implicación y participación de los públicos de la comuna de Castro a través de instancias de mediación artística y cultural que permitan acortar distancias entre creación, creadores y sus públicos;	<p>#.-Desarrollar 43 actividades de mediación al finalizar el año 3 con una participación de 1.720 escolares;</p> <p>#.-Desarrollar 6 encuentros artísticos al año, 18 en total al finalizar el año 3, con una participación promedio de 40 personas por encuentro, y 10 actividades culturales al año, 30 al finalizar el año 3;</p> <p>#.-Implementar 17 talleres artísticos por año. Al finalizar el año 3 se impartieron 51 talleres artísticos y se alcanzaron a 510 personas, 170 inscritos por año;</p> <p>#.-Coro, orquesta, grupo de teatro y de danza conformados desde el año 2 con promedio de 10 participantes regulares por elenco al finalizar el año 3;</p> <p>#.-Realizar al menos 6 capacitaciones anuales en herramientas de gestión cultural dirigidas a agentes culturales de la comuna. Al finalizar el año 3, se implementaron al menos 21 instancias de capacitación y se capacitaron a 210 agentes culturales.</p>
#6.- Generar sinergias estables entre todos los actores que conforman el ecosistema cultural local y regional, y entre los agentes culturales y la comunidad en su conjunto.	<p>#.-Catastro y base de datos de agentes culturales con sus datos de contacto terminado al año 1 y actualizado al finalizar el año 3;</p> <p>#.-30 convenios de colaboración firmados con instituciones de interés estratégico para el centro cultural al finalizar el año 3. Red de colaboración institucional, de circulación e intercambio establecida al finalizar el año 3;</p> <p>#.-16 laboratorios de creación realizados al finalizar el año 3, con una asistencia promedio de 10 personas por laboratorio, para alcanzar mínimo un total de 160 vecinos y vecinas al término del año 3;</p> <p>#.-A partir de los laboratorios de creación, al finalizar el año 2 se han emprendido 2 proyectos comunitarios y al finalizar el año 3, 4 proyectos o actividades comunitarias;</p> <p>#.-Programación participativa implementada en el mes de marzo del año 3.</p>

[Cuadro 36]. Objetivos específicos del Plan de gestión del Centro cultural de Castro y sus indicadores de evaluación. Elaboración propia

[... 3|

Cronograma general

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ANEXOS

[Cuadro 16]. Lista de proyectos postulados a Fondo Nacional de Desarrollo Regional 2018 para la comuna de Castro

Área FNDP cultura	Nombre proyecto	Nombre asociación
Actividades de acceso y mediación	Concierto itinerante de la Orquesta Sinfónica	Centro Cultural Coro Polifónico de Castro
	II Festival de circo tradicional Isla de Chiloé	Club deportivo social y cultural Liceo Galvarino Riveros Cárdenas
	Pa' Mar adentro, ciclo de presentaciones [...]	Centro general de padres y apoderados Escuela de cultura Fridolina Barrientos Canobra
	Primer festival costumbrista inclusivo de Castro	Agrupación de discapacitados y amigos de Castro
	9º Encuentro de folclore Chile en la isla	Centro Cultural y Artístico conjunto folclórico Senda Chilota
	V Festival de la canción de la Prat 1 y sus alrededores	Junta de Vecinos Nuevo Amanecer
	Presentación artística festival nacional folclórico [...]	Agrupación folclórica Tierra Dorada
	Encuentro de Circo rural para la comunidad	Agrupación juvenil, cultural, artística y deportiva Temporal Sur
	Museo itinerante del circo chileno en Castro	Agrupación juvenil artística cultural Chiloé Mágico
	Herencias de mar y tierra	Conjunto Folclórico Trigal uvg de Castro
	Entregando cultura a adultos mayores	Club de adulto mayor los Pellines de Putemun
	Exhibición de película "Resonancia" más conversatorio	Centro general de padres Escuela Inés Muñoz de García
	Reedición y difusión del libro: Género y ruralidad. Testimonios de vida de mujeres rurales de Chiloé	Agrupación artística y cultural Escuela Chilota de Pintura
	Circo en tu barrio	Junta de vecinos Villa Alonso de Ercilla
	3era versión del festival Chiloé Rock	Agrupación cultural artística y musical Barlovento
	Viaje al interior de la isla	Centro cultural y artístico Madera

Salvaguarda del patrimonio cultural	Documental conociendo nuestra historia insular.	Centro de estudios y difusión del patrimonio cultural de Chiloé.
	Castro, a través de nuestra historia insular.	Club deportivo social y cultural Travesía Insular.
	450 años de presencia Franciscana en Chiloé.	Agrupación social amigos Franciscanos de Castro.
	Rescatando el gusto por lo nuestro.	Centro de padres y apoderados Pedro Urbiola.
	Cuentos y relatos de lanchas veleras chilotas.	Cofradía del navegante chilote.
	Cuadernillos de historia insular: 450 años de [...]	Convento Franciscano de Castro.
	Fortalecimiento de recopilación y recuperación	Agrupación de mujeres Herederas del Viento.
Salvaguarda del	III Muestra gastronómica de la chochoca.	Junta de vecinos Jesús Nazareno Unidad Vecinal

patrimonio cultural		Nº11.
	Te presento mi tesoro cultural.	Conjunto Folclórico de adultos mayores Rosa de Otoño.
	Profesores Formalistas de Castro. Un patrimonio [...]	Club deportivo social y cultural Travesía Insular.
	Conmemorando la travesía de la Goleta Ancud.	Gobernación provincial de Chiloé.
Act. propias de culturas originarias	La oralidad del Williche de Chiloé.	Asociación indígena Mapu Ñuke.
	Rescatando a los canoeros perdidos.	Asociación deportiva del sur Chilwe.
Act. culturales regionales	XVII FITICH dedicado a la inclusión [...]	Agrupación cultural Capanegra.
Act. culturales municipales.	XIX Feria del libro Chiloé 2018.	Municipalidad de Castro.
Actividades Formativas	Re-crear: las aves en mi territorio.	Junta de Vecinos Piruquina.
	Apoyando a la juventud [...]	Junta de Vecinos Nº29 de Lingue.
	Percusión urbana, descubre la música [...]	Centro general de padres y apoderados Escuela Los Ángeles.
	Taller: transportando cultura y colores [...]	Agrupación cultural y artística CREATTE.
	Puesta en valor de las artesanías tradicionales.	Agrupación de artesanos Huilliches Newen Ta Rutrafe.
	Conociendo la cultura de los pueblos originarios.	Comité de vivienda Rosario Hueicha.
	Agregando valor a las hierbas chilotas.	Comité de Proadelanto Laguna Pastahué.
	Aprendiendo las tradiciones chilotas.	Centro general de padres y apoderados Centro de Lenguaje.
	Taller formativo estudiantil.	Centro gral de padres y apoderados Liceo Francisco Coloane.
	Taller de danza folclórica: la cueca.	Club deportivo escolar y cultural San Francisco de Asís
	Recuperando las técnicas de tejido en telar.	Agrupación cultural y artesanal Buta Wapi Chilwe.
	Taller maderero mural: fomento de la creatividad.	Centro detención preventiva Castro - Sena.
	Recuperando la cocina tradicional chilota.	Junta de Vecinos Juan Soler Manfredini.
	Taller de folclore para alumnos, funcionarios y apoderados.	Centro de padres y apoderados Escuela Padre Hurtado.
	Efecto Metamorfosis.	Chilco Acción Global ONG.
	Conformando integración y envejecimiento.	Club adulto mayor Hogar Dulce Hogar.
	Recuperando las tradiciones culturales.	Asociación Indígena José Antonio Huenteo Rain.
	Dando valor a la producción agrícola.	Junta de Vecinos Nº22 de Rilán.
	Incorporando las técnicas de tejido en telar.	Comité de Salud de Rilán.
Actividades	Cocinando con los productos nativos de Chiloé.	Jardín infantil Gotitas de Lluvia.

Formativas	Fotografiando la arquitectura de mi barrio.	Junta de Vecinos de Pedro Montt 1er Sector Unidad vecinal 5.
	1er taller de pintura en madera y creación.	Agrupación de mujeres esfuerzo y futuro.
	Talleres de folclore con identidad cultural.	Conjunto de proyección folclórica y cultural Sendero Verde.
	Valorizando la creación de tejidos en telar.	Junta de Vecinos Coñico.
	Una comunidad, una mirada. La fotografía como [...]	Junta de Vecinos Villa San Francisco.
	Perfeccionamiento en danza contemporánea.	Centro Cultural y artístico Pudú.

Fuente: Cartera de proyectos actividades culturales Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) 6% Gobierno Regional de Los Lagos

Propuesta para calendarización de actividades y uso de espacios en el Centro Cultural de Castro

Espacios del equipamiento		Teatro 321 localidades	Sala exposiciones	4 salas taller o polivalentes	2 salas de reuniones o capacitación	1 sala artes escénicas	1 sala orquesta	2 salas de música	1 cafetería (externalizado)		
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
Nivel 1	Teatro	10.00 - 11.30	Actividades Municipio	Actividades Municipio	Actividades Municipio	Mediación Teatro	Mediación Teatro		CERRADO Sujeto a actividades		
		11.30 - 13.00									
		13.00 - 15.00	Almuerzo								
		15.00 - 16.30	PROGRAMACIÓN								
		16.30 - 18.00									
		18.00 - 19.30									
19.30 - 22.00	Programación Adultos										
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
Nivel 3	Café Literario Sala Expo	10.00 - 11.30				Mediación Sala exposiciones	Mediación Sala exposiciones		CERRADO Sujeto a actividades		
		11.30 - 13.00									
		13.00 - 15.00	Almuerzo								
		15.00 - 16.30	EXPOSICIONES MENSUALES SEGÚN TEMÁTICA DE LA CARTELERA CULTURAL Y RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA PARA PROGRAMACIÓN PARTICIPATIVA								
		16.30 - 18.00									
		18.00 - 19.30									
19.30 - 21.00											
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
Nivel 4	Sala T1 Sala T2 Sala Reunión Sala L. Bórquez Sala Movimiento	10.00 - 11.30	Residencias Sala T1	Multidisciplinar X A. Mayor Sala T2	Residencias Sala T1	Multidisciplinar Y A. Mayor Sala T2			CERRADO Sujeto a actividades		
		11.30 - 13.00									
		13.00 - 15.00	Almuerzo								
		15.00 - 16.30	Artes Visuales X Infantil Sala T2	Alquiler o préstamo	Artes Visuales Y Infantil Sala T2	Taller Patrimonio Infantil Sala T1					
		16.30 - 18.00									
		18.00 - 19.30	Artes Visuales X Adulto Sala T1	Taller Audiovisual Adulto Sala T2	Artes Visuales Y Adulto Sala T1	Taller Patrimonio Adulto Sala T2				Taller Circo Infantil Sala M	
19.30 - 21.00	Elenco Danza Sala Mov	Elenco Teatral Sala Mov	Elenco Danza Sala Mov	Elenco Teatral Sala Mov	Taller Circo Adulto Sala M						
	Alquiler o préstamo	Lab 1 Sala T1	Lab 2 Sala T1	Alquiler o préstamo	Ensayo						
Planta	Espacio	Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo		
Nivel 5	Sala Orquesta Sala M1 Sala M2 Sala T3 Sala T4	10.00 - 11.30			Alquiler, préstamo o ensayos				CERRADO Sujeto a actividades		
		11.30 - 13.00									
		13.00 - 15.00	Almuerzo								
		15.00 - 16.30	Taller musical X Infantil Sala M 1	Alquiler o préstamo	Taller musical Adulto Mayor Sala M2	Taller musical Y Infantil Sala M 1	Alquiler o préstamo				
		16.30 - 18.00									
		18.00 - 19.30	Taller oficios Sala T3	Taller musical X Adulto Sala M1	Alquiler o préstamo	Taller musical Y Adulto Sala M1	Alquiler o préstamo				
19.30 - 21.00	Coro Sala Orquesta	Orquesta Sala Orquesta	Coro Sala Orquesta	Orquesta Sala Orquesta	Ensayo						

BIBLIOGRAFÍA

- Bamford, A. (2009). *El factor ¡Wuaw! El papel de las Artes en la educación. Un estudio internacional sobre el impacto de las Artes en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Bonet, L; Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Quaderns Gescènic.
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.
- Colbert, F; Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Roselló C, D. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

FUENTES WEB CONSULTADAS

- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago, Chile, 09 de febrero de 2006. Sitio Web: <http://bcn.cl/1uuy1>
- Ley 21.045 que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago, Chile, 12 de enero de 2019. Sitio Web: <http://bcn.cl/22iar>
- Gobierno Regional de Los Lagos. (2009). *Estrategia Regional de Desarrollo. Región de Los Lagos 2009 - 2020*. Sitio Web: http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/acerca_de_gore/doc_gestion/ERD_Region_de_Los_Lagos.pdf
- Ilustre Municipalidad de Castro (2019) *Plan Municipal de Cultura I. Municipalidad de Castro*. 15 de abril de 2019, de I. Municipalidad de Castro. Sitio web: <https://www.centroculturalcastro.cl/inicio/wp-content/uploads/2019/04/pmc-castro-final-2019.pdf>
- Ilustre Municipalidad de Castro. *Plan de Desarrollo Comunal de Castro 2018 - 2022*. Sitio Web: http://www.municastro.cl/transparencia/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=310&m=7&a=2018&ia=36069
- Ilustre Municipalidad de Castro. Informe Cuenta Pública 2017. Sitio Web: http://www.municastro.cl/transparencia/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=412&m=8&a=2017&ia=36579
- Ilustre Municipalidad de Dalcahue (2017) *Plan Municipal de Cultura 2018 – 2022*. 28 de febrero de 2019, de CECA, Centro de Estudios Culturales Aplicados. Sitio web: <http://repositorio.cultura.gob.cl/bitstream/handle/123456789/3895/PMC%20DALCAHUE.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Federación Española de Municipios y Provincias (2003). *Guía de Estándares de los Equipamientos Culturales en España*. 28 de febrero de 2019, de FEMP. Sitio web: <http://femp.femp.es/files/566-60-archivo/Gu%C3%ADa%20FEMP%20de%20est%C3%A1ndares%20de%20los%20equipamientos%20culturales.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017) *Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada*. 05 de enero de 2019, de CNCA. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/catastro-infraestructura-publica-privada.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2015). *Diseño y definición de una taxonomía de clasificación de espacios culturales para Chile*. 05 de enero de 2019, de Mapocho Consultores. Sitio web: <http://www.sofiabalbontin.com/wp-content/uploads/2015/09/PROPUESTA-DE-CLASIFICACION%20C3%93N-DE-ESPACIOS-CULTURALES-PARA-CHILEInforme-Final13-marzo-2015-1.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009) *Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal*. 28 de febrero de 2019, de CNCA. Sitio web: <https://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos%20Externos/Guia%20Introduccion%20a%20la%20Gestion%20e%20Infr.%20de%20un%20Centro%20Cultural%20Comunal.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013) *Estudio de Gestión Cultural Municipal*. 05 de enero de 2019, de CNCA. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/10/estudio-gestion-cultural-municipal.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2018) *Política Cultural Regional Los Lagos 2017 - 2022*. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2018/01/politica-los-lagos-2017-2022.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017) *Política Nacional de Cultura 2017 - 2022. Cultura y Desarrollo Humano: Derechos y Territorio*. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2018/01/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf>

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2018) *Informe de Resultados Fondos de Cultura CNCA 2018*. 06 de enero de 2019, de CNCA. Sitio web: <http://www.observatoriopoliticasculturales.cl/OPC/wp-content/uploads/2018/02/Informe-resultado-fondos-de-cultura-del-CNCA-Final.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2017). *Actualización del impacto económico del sector creativo en Chile*. 22 de febrero de 2019, de CNCA. Sitio Web: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/actualizacion-impacto-economico-sector-creativo.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales*. 13 de febrero de 2019, de CNCA. Sitio Web: https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual_corp_web.pdf
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). *Cultura en Red. Una década de teatros y centros culturales públicos*. 05 de enero de 2019, de CNCA. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/03/libro-cultura-en-red.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural 2017*. 12 de enero de 2019, de CNCA. Sitio web: https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/enpc_2017.pdf
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012. Análisis descriptivo*. 03 de febrero de 2019, de CNCA. Sitio web: https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/ENPCC_2012.pdf
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). *Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural*. 13 de febrero de 2019, de CNCA. Sitio web: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Participaci%C3%B3n-y-Consumo-Cultural.pdf>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2018). *Bases Fondart Regional, Línea de actividades formativas, convocatoria 2019*. 24 de mayo de 2019. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/05/FR-Actividades-Formativas-2019.pdf>
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2018). *Bases Fondart, Línea de Circulación regional, ámbito regional de financiamiento, Convocatoria 2019*. 24 de mayo de 2019. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/11/FR-circulacion-regional-2019.pdf>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2018). Resolución Exenta Nro. 529 28.02.2018. *Red Cultura, bases convocatoria para fortalecimiento de la gestión cultural local 2018*. 24 de mayo de 2019, de CNCA. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/03/rex-bases-redcultura-FGCL-2018.pdf>
- Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, CoNCA. (2018). *La participación cultural en Cataluña 2013 2016*. 08 de febrero de 2019, de CoNCA. Sitio web: http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/participacio_cultural_catalunya/IC13_Participacio_Cultural_CAS.pdf
- Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, CoNCA. (2018). *Estat de la cultura i de les arts 06_2018. Dimensió social de la cultura*. 08 de febrero de 2019, de CoNCA. Sitio web: http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/informe_anual_2018/Informe_2018_Dossier_CAT.pdf y http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/informe_anual_2018/INFORME_2018-CAT-web.pdf
- Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, CoNCA. (2015). *Avaluació Estratègica per als equipaments culturals. Guia d'Aplicació*. 07 de mayo de 2019, de CoNCA. Sitio web: http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_equipaments/GUIA_CAT_difinitiva.pdf
- Madrid Destino Cultura, Turismo y Negocio, S.A. (2017) *Memoria Anual 2017 Madrid Destino*. 22 de febrero de 2019, de Madrid Destino. Sitio web: https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2018-08/Memoria%20anual_Madrid%20Destino_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas (2018). *ESI, Encuesta Suplementaria de Ingresos 2018*. 12 de enero de 2019, de INE. Sitio web: http://www.ine.cl/docs/default-source/ingresos-y-gastos/esi/ingreso-de-hogares-y-personas/resultados/2017/sintesis_esi_2018_nacional.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Síntesis de Resultados Encuesta CASEN 2017 Ingreso de los hogares*. 12 de enero de 2019, de CASEN. Sitio web: http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_ingresos_Casen_2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas (2018). *Principales Resultados Encuesta de Presupuestos Familiares EPF Junio 2018*. 12 de enero de 2019, de INE. Sitio web: <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/epf?categoria=Principales%20Resultados>

- Ministerio de Cultura y Comunicaciones. (1997). Guía para la elaboración e implantación de una política cultural municipal. 09 de enero de 2019, de Gobierno de Quebec. Sitio web: <https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Attnpg8v.pdf>
- Licitación en Mercado Público para Mejoramiento y Ampliación Centro Cultural, Comuna de Castro. Sitio web: <http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?qs=ToeHmg4a6+zK2Z/oLBr9D4XDURvYPC2ynVXAwfUiwFvjnMkYcNbZYhl3g9Xloso8> consultado el 05 de enero de 2019.
- Cartera de proyectos actividades culturales FNDR 6% GORE Los Lagos. Sitio web: https://www.goreloslagos.cl/resources/descargas/programas/fondos_concursables/2018/Certificado_203_COREL_OSLAGOS.pdf consultado el 06 de enero de 2019.
- FONDART, Resolución exenta de proyectos postulados a concurso público, ámbito regional de financiamiento, para la región de Los Lagos, convocatoria 2019. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/12/REX-547-LOS-LAGOS.pdf> consultado el 06 de enero de 2019.
- Nomina resultados Fondart regional 2019 para la Región de Los Lagos. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/12/nomina-resultados-fondart-regional-2019.pdf> consultado el 06 de enero de 2019.
- Nomina resultados Fondart Nacional 2019 para la Región de Los Lagos. Sitio web: <http://www.fondosdecultura.cl/wp-content/uploads/2018/12/nomina-resultados-fondart-nacional-2019.pdf> consultado el 06 de enero de 2019.